

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**OSUUSTOIMINNALLINEN KAKSOISROOLI JA
MAINERISKI – CASE OP**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2016
Tekijä: Riikka Eerola
Ohjaaja: Lasse Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	EEROLA, RIIKKA
Tutkielman nimi:	Osuustoiminnallinen kaksoisrooli ja maineriski – Case OP
Pro gradu -tutkielma	101 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2016
Avainsanat:	Maineriski, Maine, Osuustoiminta, Osuuspankki, Kaksoisrooli, Finanssiala, Yhteiskuntavastuu

OP on Suomen suurin finanssialan toimija ja asiakasomisteisena ryhmänä sillä on toiminnassaan kaksoisrooli, joka tarkoittaa liiketoimintaroolissa luodun taloudellisen hyödyn käyttämistä yhteisöllisessä roolissa asiakkaiden, omistajajäsenten ja yhteiskunnan hyväksi. Osuustoiminnalliseen identiteettiin kuuluu myös vastuullisuus, joka on finanssialalla yksi tärkeimmistä maineen arvioinnin kriteereistä.

Tutkimuksen kohteena on OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvä maineriski, mutta tutkimuksessa käsitellään mainetta ja vastuullisuutta myös laajemmin finanssialalla. Maineriskillä tarkoitetaan tapahtumaa tai tilannetta, jonka seurauksena sidosryhmien keskuudessa vallitseva kuva yrityksestä muuttuu negatiiviseksi, mikä voi vaikuttaa laajemmin sidosryhmien arvostuksiin ja käyttäytymiseen. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus ja tutkimuksen tarkoitus on kuvata kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä ilmiönä. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla pyritään selvittämään, miten sidosryhmien mielikuvat ja narratiivit eroavat siitä, mitä OP itse kertoo osuustoiminnallisesta kaksoisroolistaan. Toisen alatutkimusongelman tarkoitus on arvioida niitä odotuksia, joita vastuullisuudesta ja osuustoiminnallisuudesta viestiminen OP:n toimintaa kohtaan asettaa. Kolmannen alatutkimusongelman avulla selvitetään, millainen maineriski vastuullisuuteen liittyy juuri finanssialalla.

Tutkimuksen aineisto muodostuu finanssiyrityksen maineen kannalta tärkeimpien sidosryhmien haastatteluista, jotka toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelurunko perustui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jonka keskeisiä elementtejä ovat sidosryhmälähtöisyys, maineriski, yhteiskuntavastuu ja osuustoiminta. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja lisäksi käytettiin narratiivien analysointia.

Tulosten mukaan osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvä maineriski on OP:n kannalta merkityksellinen, koska sidosryhmät arvioivat ryhmän toimintaa brändiin liitettyjen lupausten valossa. Osuustoiminnallisuuteen perustuvien odotusten pettäminen on OP:n toiminnan kannalta huomattava maineriski, mutta myös kaksoisroolin sisältöön liittyvät ristiriitaiset käsitykset ovat haaste maineen kannalta. Finanssialalla korostuu maineriskin hallinnan haasteellisuus, koska todellisen toiminnan lisäksi merkitystä on sillä, miltä asiat näyttävät sidosryhmien silmissä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aihealueen esittely	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja keskeiset rajaukset	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
1.4 Kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	12
1.5 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio	15
1.6 Tutkimusraportin jäsentely	16
2 MAINERISKI	17
2.1 Maine	17
2.1.1 Maineen määritelmät	18
2.1.2 Maineen lähikäsitteet	21
2.2 Riski	24
2.2.1 Liiketoiminta ja riski.....	25
2.2.2 Yrityksen aineettoman pääoman riskit	26
2.3 Maineriskin määritelmä.....	27
2.4 Maineriskille altistavat tekijät	30
3 MAINEEN JA VASTUULLISUUDEN SUHDE	34
3.1 Yritysten yhteiskuntavastuu	34
3.1.1 Yhteiskuntavastuun käsitteet	35
3.1.2 Sidosryhmät	36
3.2 Yhteiskuntavastuu ja maineriski.....	38
3.2.1 Maineenhallinnan näkökulma.....	39
3.2.2 Riskienhallinnan näkökulma	40
4 OSUUSTOIMINNALLISUUS FINANSsIALALLA	42
4.1 Osuustoiminta.....	42
4.1.1 Kaksoisrooli.....	44
4.1.2 Osuustoiminnallisten yritysten yhteiskuntavastuu	46
4.2 Finanssiala Suomessa	47
4.3 Yhteiskuntavastuu finanssialalla	50
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	53
5.1 Aineiston esittely	53
5.1.1 Sidosryhmähaastattelut	53
5.1.2 Valmis aineisto	55
5.2 Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi	55
6 TULOKSET	58
6.1 Sidosryhmähaastattelut teemoittain.....	58
6.1.1 Vastuullisuus finanssialalla	58
6.1.2 Finanssialan yritysten maine.....	63
6.1.3 OP:n osuustoiminnallisuus sidosryhmien käsityksissä.....	64
6.1.4 OP:n maine	66
6.2 OP:n mainetarina: Paluu osuustoiminnallisille juurille.....	68
6.3 Maineriskin arviointi	72

6.3.1 Ristiriidat maineessa ja kaksoisroolin toteuttamisessa	73
6.3.2 Sidosryhmien odotukset.....	78
6.3.3 Vastuullisuuteen liittyvä maineriski finanssialalla	81
6.4 Tulosten yhteenveto.....	84
7 YHTEENVETO	89
7.1 Pohdinta.....	89
7.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset	91
LÄHTEET.....	94
LIITE 1: Haastattelurunko asiakkaat.....	102
LIITE 2: Haastattelurunko median edustajat.....	103
LIITE 3: Haastattelurunko päättäjät.....	104

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT

Kuvio 1 Identiteetin, imagon ja maineen muodostuminen	22
Taulukko 1 Osuustoiminnallinen kaksoisrooli toiminnan, tavoitteiden ja ideologioiden tasoilla	45

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Tämä tutkimus käsittelee suomalaisen osuustoiminnallisen finanssiyrityksen toimintaan liittyvää maineriskiä kahdesta näkökulmasta, sillä riskiä tarkastellaan sekä finanssialan yhteiskuntavastuun että tutkimuksen kohteena olevan organisaation osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttamisen tasoilla. Yrityksen maineeseen liittyvien riskien tutkiminen on tärkeää, koska maineella on merkitystä. Maineen avulla sidosryhmät tekevät päätöksiä siitä, käyttävätkö he yrityksen tuotteita tai palveluita, suosittelevatko he yritystä ystävilleen ja luottavatko he siihen, että yritys toimii oikeudenmukaisesti heitä ja yhteisöä kohtaan (Downing 2001, 214). Maineeseen kohdistuvien riskien merkitys on ymmärretty myös yrityksissä ja nykyään mainekriisi on yritysjohdon suurimpia huolenaiheita (Deloitte 2014, 1).

Maineriskillä tarkoitetaan yleisesti maineen menettämisen tai negatiivisen julkisuuden uhkaa (Aula 2009, 60). Riski maineen menettämisestä on todellinen, koska merkittävä osa yritysten arvosta perustuu aineettomaan omaisuuteen, kuten brändiarvoon tai osaamispääomaan (Eccles, Newquist, Schatz 2007, 104). Aineettomat tekijät ovat menestystekijöitä yritysten nykyisessä toimintaympäristössä, jossa korostuvat mielikuvat, kommunikatiivisuus ja läpinäkyvyys. Liiketoimintaympäristön muutokseen viitataan monilla käsitteillä, mutta usein puhutaan tietotai informaatioyhteiskunnasta, verkostoyhteiskunnasta tai mielikuvayhteiskunnasta. Yhteistä käsitteille on viestinnän lisääntyminen, kun tietoa tuotetaan ja jaetaan erilaisissa verkostoissa yritysten sisällä ja ulkopuolella. (Aula, Mantere 2005, 224–225)

Mielikuviin ja maineeseen liittyy valtaa, joka aiheuttaa yritysten muista riskeistä poikkeavia uhkatekijöitä. Yritys altistuu maineriskille jokapäiväisessä toiminnassaan, kun se toimii sidosryhmiensä kanssa. Suhteisiin ja vuorovaikutukseen sisältyy riski maineen kannalta huonoista seurauksista. (Murray 2003, 142–143) Maineriskillä on toteutuessaan sekä välillisiä että välittömiä seurauksia, jotka voivat olla luonteeltaan taloudellisia, oikeudellisia tai muuten liiketoimintaolosuhteita heikentäviä. Poikkeuksellisen maineriskistä tekee se, että jo pelkän riskin olemassaolo voidaan tulkita vahingolliseksi. (Aula 2009, 61)

Viime vuosina on nähty useita yritysten maineeseen vaikuttaneita kriisejä, jotka ovat pohjimmiltaan liittyneet yritystoiminnan vastuullisuuteen. Maineella on tapana vahvistaa

itseään, mikä näkyy sekä hyvässä että pahassa. Pahimmassa tapauksessa mainevaikutukset koskettavat koko toimialaa, kuten kävi esimerkiksi finanssialalla vuonna 2008 alkunsa saaneen finanssikriisin seurauksena. Yksittäisten toimijoiden moraalikato vaikutti globaalisti alan maineeseen, mikä johti sääntelyn ja valvonnan kiristymiseen (Deloitte 2012, 6). Maineriskissä on usein kyse siitä, että yritys ei kykene vastaamaan siihen kohdistuneisiin odotuksiin (Aula 2009, 63). Kuten yritysskandaalien yhteydessä on nähty, petetyt odotukset ja lunastamattomat lupaukset liittyvät siihen, mikä on vastuun kantamisen ja moraalisesti oikein toimimisen merkitys voittoa tavoittelevien yritysten toiminnassa.

Finanssialan yritykset sitoutuvat toiminnassaan korkeimpiin mahdollisiin rehellisyyden ja luotettavuuden kriteereihin ja ne mittaavat menestystään kyvyllä ylläpitää vahvaa ja myönteistä mainetta (Fombrun 1996, 317). Finanssialalla luottamukselle rakentuvat pitkät asiakassuhteet ovat toiminnan perusta ja monista muista aloista poiketen asiakkaat kokevat olevansa asiakassuhteessa pankin tai vakuutusyhtiön kanssa. Sidosryhmien mielikuviin vaikuttavat kaikki finanssiyritystä koskevat havainnot, eivät vain ne, jotka liittyvät palvelukokemukseen. (Ylikoski, Järvinen 2011, 66, 105–106)

Siihen, millaiseksi maine muodostuu, vaikuttavat yrityksestä kerrotut tarinat. Yritystä käsitteleviä mainetarinoita syntyy ja jaetaan sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin tarinat eivät ole yhtenäisiä tai yrityksensä itsensä hallittavissa. Mainetarinoissa on kyse sidosryhmien keskuudessa jaetuista pirstaleisista kertomuksista, joiden kautta ihmiset tekevät asioita ymmärretyiksi ja antavat niille merkityksiä. (Aula, Mantere 2005, 65–67) Myös käsitys finanssialasta, alalla toimivista yrityksistä ja ihmisistä, rakentuu tarinoiden kautta. Esimerkiksi lausahdus ”Tavalliset asiakkaat kantavat vain hiekkaa pankin konttoriin” rakentaa kuvaa tietynlaisesta finanssialasta. Toteamuksen alkuperästä ei ole täyttä varmuutta, mutta silti se nostetaan aina uudelleen esille, kun halutaan kertoa jotain finanssialalla vaikuttavista asenteista.

Finanssialan maine ja yhteiskuntavastuu muodostavat viitekehyksen, jonka avulla tarkastellaan Suomen suurimman finanssiryhmän OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä. Osuustoimintaperusta on aina ollut osa OP:ta, mutta erityisen vahvasti se on ollut esillä vuoden 2014 jälkeen, kun OP ilmoitti palaavansa osuustoiminnallisille juurilleen ja täysin asiakasomisteiseksi finanssiryhmäksi.

Usein esitetään, että yksilökeskeisessä yhteiskunnassa osuustoiminnan ideologian on yhä vaikeampi löytää yleisöään, mikä johtaa osuustoiminnan merkityksen heikkenemiseen sekä osuuskuntien identiteetin ja alkuperäisen palvelutehtävän hämärtymiseen (Laurinkari 2004,

34). Osuustoimintaan liittyy paljon omaleimaisia mielikuvia, mutta samalla osuustoiminnallisia yrityksiä saatetaan pitää toiminnassaan osakeyhtiöiden kaltaisina. Pitkästä historiastaan huolimatta osuustoiminnan keskeiset piirteet ovat yllättävän vähän tunnettuja tai ainakin huonosti ymmärrettyjä (Skurnik 2002, 104). Viime aikoina osuustoiminnan arvot ja yhteisöllisyys ovat olleet kuitenkin uudenaikaisessa nousussa osuustoiminnallisten yritysten menestyksen ja jakamistalouteen liittyvän innostuksen myötä.

OP:lle osuustoiminnallinen perustehtävä on tärkeä. Osuustoiminta muodostaa ryhmän strategisen perustan ja se on OP:n brändiä keskeisesti määrittelevä tekijä. OP:n mukaan sillä on asiakasomisteisena finanssiryhmänä kaksi roolia: liiketoimintarooli ja yhteisöllinen rooli. Osuustoiminnallisen yrityksen perustehtävä ei ole voiton tuottaminen omistajille vaan palveluiden tuottaminen osuuskunnan jäsenille mahdollisimman tehokkaasti. Liiketoimintaroolissa OP luo taloudellista hyötyä, jota käytetään yhteisöllisessä roolissa omistajajäsenten, toimintaympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. (OP 2016a, 8)

Viime aikoina osuustoiminnallinen yhtiömuoto on ollut paljon esillä finanssialalla. Loppuvuodesta 2015 OP:n kilpailija vahinkovakuutusyhtiö IF teki Kilpailu- ja kuluttajavirastolle selvityspyynnön OP:n toiminnasta. Selvityspyynnö liittyi OP:n asiakasomistajuuteen perustuvaan bonusjärjestelmään ja siihen, tarjoaako markkinajohtaja OP vakuutuksia alihintaan pankki- ja vakuutuspalvelut yhdistävän järjestelmänsä kautta. OP:ssa selvityspyynnö nähtiin hyökkäyksenä koko suomalaista osuustoiminta-aatetta vastaan, sillä keskittämisedut kuuluvat olennaisena osana osuustoiminnalliseen liiketoimintaan. (www.hs.fi 2015)

Maineriskin näkökulmasta OP:n osuustoiminnallinen identiteetti ja siihen perustuva kaksoisrooli ovat erityisen mielenkiintoisia. Keskeistä on se, millaista kuvaa OP itse roolistaan rakentaa ja näkevätkö sidosryhmät samanlaista tarvetta osuustoiminnalliselle finanssipalvelulle. Sellaisen riskin toteutuminen, joka kyseenalaistaisi OP:n kyvyn tai motiivit täyttää toiminnassaan sekä liiketoimintaroolin että yhteisöllisen roolin vaatimukset, vaikuttaisi koko ryhmän asemaan ja arvostukseen suomalaisen finanssisektorin toimijana. Osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttaminen edellyttää OP:lta myös sellaisia toimia, jotka eivät kuulu finanssiryhmän ydinliiketoimintaan. Tällaisia toimenpiteitä, aivan kuten muitakin liiketoimintaan liittyviä päätöksiä, tulisi arvioida myös riskin näkökulmasta.

Tutkimuksella on uutuusarvoa, koska suomalaisen finanssisektorin toimintaa ei ole juurikaan tutkittu maineriskin näkökulmasta. Lisäksi OP:n osuustoiminnallinen kaksoisrooli tuo

ainutlaatuisen tulokulman finanssialan yhteiskuntavastuun tarkasteluun. Aihe on ajankohtainen sekä OP:n näkökulmasta että finanssialan yhteiskuntavastuuseen liittyvän keskustelun valossa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on arvioida vastuullisuuteen liittyvää maineriskiä koko finanssialan tasolla. Maineriskiä kuvataan ja arvioidaan OP:n tärkeimpien sidosryhmien käsitysten ja mielikuvien avulla, sekä sen perusteella, mitä OP itse kertoo perustehtävästään, toiminnastaan ja arvoistaan. Tutkimuksen tarkoitus huomioiden on muodostettu seuraava päätutkimusongelma ja sitä täydentävät alatutkimusongelmat.

Millainen maineriski OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyy?

- *Miten sidosryhmien käsitykset ja mielikuvat OP:n osuustoiminnallisesta kaksoisroolista eroavat OP:n mainetarinasta?*
- *Millaisia odotuksia vastuullisuudesta ja osuustoiminnallisuudesta viestiminen asettaa OP:n toimintaa kohtaan?*
- *Millaiset vastuullisuuteen liittyvät tekijät voivat muodostua maineriskiksi finanssialalla?*

Tutkimuksen päätutkimusongelman tarkoitus on kuvata sitä maineriskiä, joka liittyy OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttamiseen ja siitä viestimiseen. Aihealueen esittelyssä sivuttiin tarinoiden merkitystä yrityksen maineen kannalta. Tarkastelemalla maineeseen vaikuttavia mielikuvia ja narratiiveja voidaan tunnistaa yrityksen omakuvan ja sidosryhmien käsitysten välisiä eroja, jotka mahdollisesti altistavat yrityksen maineriskille. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla pyritään selvittämään, liittyykö OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin tällaisia ristiriitaisia käsityksiä. Toinen alatutkimusongelma keskittyy sidosryhmien odotusten arviointiin, koska epäonnistuminen osuustoiminnallisuuteen ja vastuullisuuteen liittyviin odotuksiin vastaamisessa voisi OP:n tapauksessa johtaa merkittävän maineriskin toteutumiseen. Tarkoituksena on analysoida tärkeimpien sidosryhmien odotuksia ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Kolmannen alatutkimusongelman osalta näkökulmaa laajennetaan koko finanssialaa koskevaksi, jolloin pyritään selvittämään, millaisilla finanssiyritysten vastuullisuuteen tai sen puutteeseen liittyvillä tekijöillä on suurimmat mainevaikutukset.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin maineriskiin vaikuttavia tekijöitä finanssialalla, mutta erityisesti tutkimuksella pyritään tuottamaan uudenlaista tietoa OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin kaltaisen, vahvaan identiteettiin pohjautuvan perustehtävän merkityksestä organisaation maineriskin kannalta. Tutkimuskohteena ovat OP:n tärkeimmät sidosryhmät, jotka valittiin tutkimukseen sen perusteella, millaisilla ryhmillä on eniten merkitystä finanssiyrityksen ulkoisen maineen kannalta. Organisaation sisäiset ryhmät, kuten johto ja henkilöstö, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. OP:n edustajien ja tutkijan yhteisestä päätöksestä tutkimuksen kohteeksi valittiin kolme sidosryhmää: asiakkaat, media ja päättäjät.

Tässä maineriskiä käsittelevässä tutkimuksessa päähuomio on sidosryhmien havainnoissa ja kertomuksissa, minkä vuoksi OP:n toiminnan arviointi muista näkökulmista rajautuu tutkimuksen ulkopuolelle. Maineriskiä analysoidaan sidosryhmälähtöisesti, joten riskin arviointi yrityksen sisäisen toiminnan, prosessien tai palveluvirheiden näkökulmasta jää pois tutkimuksesta. Kolmas alatutkimusongelma laajentaa maineriskin käsittelyä koko finanssialan tasolle. Tällöin finanssialaa tarkastellaan kokonaisuutena keskittymättä sen tarkemmin yksittäisten toimijoiden tai yritysten erityispiirteisiin.

Osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin ja maineriskiin liittyvä näkökulma ohjaa aineistoon liittyviä valintoja ja tutkimuksen kannalta tärkeiden teoriakokonaisuuksien käsittelyä. Yhteiskuntavastuuta tarkastellaan osuustoiminnallisen kaksoisroolin eli taloudellisen ja sosiaalisen vastuun tasapainon sekä sidosryhmien odotusten kautta. Osuustoiminnan ja finanssialan tarkastelussa keskitytään puolestaan yritysten maineeseen ja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä pro gradu -tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia ovat todellisen elämän kuvaaminen ja todellisuuden moninaisuus, jolloin tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää ja paljastaa tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161, 164) Laadullinen tutkimustapa sopii tähän tutkimukseen, koska se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen tarkastelun ja sidosryhmien ”ääni” pääsee tutkimuksessa esille. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata OP:n

kaksoisroolin toteuttamiseen liittyvää maineriskiä ilmiönä, ei selittää tai todistaa sitä tilastollisesti.

Yrityksen taloustieteessä on käytetty luokittelua viiteen eri tutkimusotteeseen, jotka ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen ja konstruktiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka, Siitonen 1991, 317). Nämä tutkimusotteet perustuvat alun perin Neilimon ja Näsin (1980) kehittämään luokitteluun, jota Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) täydensivät konstruktiivisen tutkimusotteen osalta. Tämä tutkimus voidaan edellä mainitun luokittelun perusteella määritellä toiminta-analyttiseksi tutkimukseksi. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoite on yksittäisten tapausten ja tilanteiden tulkinta, kuvaus ja ymmärtäminen. Toiminta-analyttinen tutkimusote soveltuu empiiriseen tutkimukseen, mutta sen tausta perustuu positivismiin ja luonnontieteiden sijaan ihmistieteisiin. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa empiria muodostuu usein yhdestä tai muutamasta tapauksesta, jota koskeva aineisto on monipuolinen ja laadullinen. (Näsi 1980, 36; Neilimo, Näsi 1980, 35)

Toiminta-analyttiselle tutkimukselle on tyypillistä analysoida yksittäistä kohdetta syvällisesti, joten tutkimusote yhdistetään usein tapaustutkimukseen. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135) Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus kohteestaan, jolloin tutkimuksen lähtökohta on mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai tapahtumakulusta (Laine, Bamberg, Jokinen 2007, 9–10).

Tapaustutkimuksessa on tärkeää erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde. Tutkimuksen kohde viittaa asiaan, jota tapaus ilmentää. (Laine ym. 2007, 10) Tämän tutkimuksen kohde on OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvä maineriski, jota tutkimuksen tapaukset eli tärkeiden sidosryhmien käsitykset ja mielikuvat ilmentävät. Tutkimuksessa on myös sosiaalisen konstruktionismin piirteitä, koska mainetta ja maineriskejä tarkastellaan sidosryhmien merkityksenantoprosessin näkökulmasta. Todellisuuden sosiaalinen konstruoituminen tarkoittaa, että todellisuus rakentuu ihmisten tulkintojen ja asioille antamien merkitysten kautta (Alasuutari 1999, 60).

Tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä eli tutkimuksessa yhdistyvät aineistolähteisyys ja valmiit mallit. Tähän liittyy olennaisesti teoriaohjaava analyysi, jossa aineistosta tehdään kytkentöjä teoriaan, mutta tutkimus ei perustu yhteen yksittäisen teorian tai

mallin testaamiseen. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria ja aikaisempi tieto vaikuttavat aineistoon liittyviin valintoihin, mutta analyysissä hyödynnetään myös aineistolähtöisyyttä. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 96–97)

Tutkimuksen aineisto muodostuu vuoden 2015 marraskuun ja vuoden 2016 helmikuun välisenä aikana kerätyistä sidosryhmähaastatteluista ja OP:n viestintämateriaaliin perustuvasta valmiista aineistosta. Haastattelu soveltuu hyvin menetelmäksi sellaisiin tutkimuksiin, joissa ihminen nähdään merkityksiä luovana subjektina ja tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia (Hirsjärvi, Hurme 2011, 35–36). Tutkimuksen sidosryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa tutkija määrittelee kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Tutkija voi siis ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104–106)

1.4 Kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan jakaa kolmeen osaan. Tutkimuksen aihe edellyttää maineriskin, maineen ja yhteiskuntavastuun väliseen suhteeseen sekä osuustoimintaan liittyvän teorian käsittelyä. Tutkimus on vahvasti poikkitieteellinen ja teoreettisessa viitekehyksessä liiketaloustieteet, ja erityisesti riskienhallinta, yhdistyvät yhteiskuntatieteelliseen ja viestinnän tutkimukseen.

Tutkimuksen teoreettisiin taustaoletuksiin on keskeisesti vaikuttanut sidosryhmäteoria (*stakeholder theory*). Sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa yrityksen maineen ja yhteiskuntavastuun määrittelyssä, ja myös osuustoiminnallisten yritysten perustehtävä kytkeytyy sidosryhmävastuuseen. Sidosryhmä-ajatteluun on merkittävästi vaikuttanut R. Edward Freemanin esittämä teoria yrityksen johtamisesta eettisestä ja moraalisesta näkökulmasta (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, de Colle 2010, 57). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tulee huomioida erilaisten ryhmien intressit ja tunnistaa niiden tärkeys oman toimintansa kannalta (Viitala, Jylhä 2014, 371).

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osa rakentuu maineriskin ympärille. Tämän tutkimuksen mainekäsitys perustuu Fombrunin (1996) määritelmään, jonka mukaan maine muodostuu sidosryhmien käsitysten ja mielikuvien kokonaisuutena. Sidosryhmälähtöistä mainekäsitystä täydennetään narratiivisella näkökulmalla, jonka mukaan maine on yrityksestä kerrottujen tarinoiden joukko (Aula, Mantere 2005, 63). Narratiivisuus tarjoaa uuden tavan

tutkia talous- ja liiketaloustieteessä käsiteltyjä ilmiötä esimerkiksi arvojen, emootioiden ja kulttuurin näkökulmista (Auvinen, Sintonen, Mangeloja 2011, 292).

Maine on ollut liikkeenjohdon mielenkiinnon kohteena viimeisinä vuosikymmeninä, minkä seurauksena mainetta on tutkittu suhteellisen paljon. Mainetutkimusta on tehty hyvin erilaisista tieteellisistä taustaoletuksista ja näkökulmista käsin, mutta maineeseen liittyvää riskiä ei ole tutkittu yhtä paljon. Maineriskiä käsittelevässä tutkimuksessa ei ole niinkään keskitytty riskin muodostumiseen, vaan tutkimuskohteena ovat olleet riskin hallinta ja mainetta vahingoittavien tapahtumien yhteys yrityksen taloudelliseen suoriutskykyyn (Gatzert 2015). Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen näkökulma yhteiskuntavastuun ja maineriskin suhteesta näkyy myös tutkimuskirjallisuudessa, sillä maineriskin hallintaa on tarkasteltu esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportoinnin (Bebbington, Larrinaga, Moneva 2008) ja yrityskansalaisuuden (Fombrun, Gardberg, Barnett 2000) näkökulmista.

Tutkimuskirjallisuudessa maineriski on määritelty melko yleisellä tasolla, minkä vuoksi ei ole yksimielisyyttä siitä, pitäisikö maineriskiä tarkastella itsenäisenä riskinä vai muiden riskien seurauksena. Tässä tutkimuksessa maineriski määritellä tapahtumaksi tai yrityksen toiminnaksi, joka voi vaikuttaa yrityksen maineeseen negatiivisesti (Louisot, Rayner 2013, 4). Maineriski voi olla seurausta toisen riskin toteutumisesta, mutta samalla se ymmärretään sosiaalisen konstruktionismin hengessä sidosryhmien mielikuvissa tapahtuvaksi muutokseksi. Aina ei ole erotettavissa selkeää riskitapahtumaa, vaan maineriski voi muodostua ajan kuluessa. Maineeseen diskursiivisen näkökulman perusteella maineriski toteutuu, jos yrityksen kannalta vahingolliset tarinat muuttuvat sidosryhmien keskuudessa vallitsevaksi käsitykseksi riippumatta siitä, ovatko ne todenperäisiä vai eivät (Aula 2009, 61).

Tutkimuksen tarkoitus on löytää sidosryhmien mielikuvista ja kertomuksista sellaisia tekijöitä, joita voidaan pitää yrityksen maineriskin kannalta merkityksellisinä. Tässä prosessissa korostuvat maineriskille altistavat tekijät. Eccles'n, Newquist'n ja Schatz'n (2007) mukaan yrityksen alttiutta maineriskille lisäävät maineen ja todellisuuden välinen kuilu, sidosryhmien muuttuvat uskomukset ja odotukset sekä yrityksen sisäiset tekijät. Maineriskille altistavia tekijöitä voidaan tarkastella myös mainetarinoiden ja narratiivien näkökulmasta. Esimerkiksi Aula (2009) on tutkinut sosiaalista mediaa narratiiveihin perustuvan maineriskikäsityksen pohjalta ja Laaksonen (2008) on omassa pro gradussaan perehtynyt organisaatiomaineen tarinoin sosiaalisen median kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen toisessa osassa yhdistyvät yritysten yhteiskuntavastuu ja maine. Erityisesti keskitytään yhteiskuntavastuun mainevaikutuksia ja -riskejä käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisia lähteitä ovat Siltaojan (2011) näkemykset yhteiskuntavastuun ja maineen kannalta keskeisistä moraalirajoista sekä Aulan ja Mantereen (2005) malli, jonka mukaan yrityksen hyvä maine muodostuu hyvistä teoista, hyvästä viestinnästä ja hyvin hoidetuista sidosryhmäsuhteista. Hyvä maine kytkeytyy myös riskienhallintaan, koska vastuullisen yrityksen toimintaa ohjaavat sekä oikeudenmukaisesti toimiminen että vahingontuottamisen välttäminen (Carroll 1991, 41).

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kolmas osa muodostuu osuustoimintaan ja finanssialaan liittyvästä teoriasta. Osuustoiminnan yleisten periaatteiden ja arvojen lisäksi tärkeässä roolissa on osuustoiminnallisen kaksoisroolin määrittely. Tässä käytetään lähteenä Puusan, Mönkkösen ja Variksen (2013) osuustoiminnallisten yritysten kaksoisroolia käsittelevää tutkimusta. Osuustoiminnallisten yritysten yhteiskuntavastuun tarkastelussa keskeisiä lähteitä ovat Koivuportaan (2008) väitöskirja suomalaisen pankkisektorin ja osuuspankkien yhteiskuntavastuuta sekä Pellervo-Seuran ja Trobergin (2014) osuustoiminnan ideaa käsittelevä julkaisu.

Osuustoiminnan lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa on tärkeä käsitellä suomalaisen finanssialan toimintaa ja yhteiskuntavastuun toteuttamista. Koivuportaan väitöskirja tarjoaa näkökulmia myös finanssialan yhteiskuntavastuun tarkasteluun, kuten myös Kankaan (2006) tutkimus pankkikriisistä ja Järvisen (2004) toimittaman, finanssisektorin yhteiskuntavastuuta käsittelevän julkaisun artikkelit. Ajankohtaista näkökulmaa vastuullisuuden toteuttamiseen ja asiakkaiden preferenssien määrittelyyn tuovat KPMG:n eurooppalaisen pankkisektorin yhteiskuntavastuuta käsittelevä katsaus sekä Finanssialan Keskusliiton ja muiden alan toimialajärjestöjen toteuttaman Hyvinvoiva Finanssiala 2014–2015 hankkeen loppuraportti.

Suomalaisen finanssisektorin mainetta on tutkittu pro gradu -tasoissa tutkimuksissa luottamuksen ja sijoituspalveluyritysten (Lavikainen 2012) sekä yhteiskuntavastuun toteuttamisen (Heinonen 2014) näkökulmista. Monissa finanssisektoria käsittelevissä tutkimuksissa sivutaan maineriskiä, mutta tämä on tietävästi ensimmäinen suomalaisen finanssiyrityksen vastuullisuutta käsittelevä tutkimus, jossa ilmiötä tutkitaan puhtaasti maineriskin näkökulmasta.

1.5 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä OP:n kanssa. OP on osuustoiminnallinen finanssiryhmä, johon kuuluvat eri puolella Suomea toimivat osuuspankit ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytä- ja lähiyhteisöineen. OP:n liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito, joista pankkitoiminta on suurin. (www.op.fi 2016a) OP oli vuonna 2014 markkinajohtaja pankkitoiminnassa sekä lainojen että talletusten osalta ja lisäksi ryhmällä oli suurin markkinaosuus myös vahinkovakuuttamisessa (Finanssialan Keskusliitto 2015a; Finanssialan Keskusliitto 2015b, 8).

OP:n muodostavat 180 itsenäistä osuuspankkia, jotka ovat paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Yhtiömuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joiden jäsenkunta muodostuu yksityishenkilöistä (www.op.fi 2016b). OP:lla oli vuonna 2015 4,3 miljoonaa asiakasta, joista 1,5 miljoonaa olivat oman osuuspankkinsa jäseniä eli omistaja-asiakkaita. OP:lla on Suomen laajin palveluverkosto, joka muodostuu 450 konttorista. Omien konttoreiden lisäksi OP:lla on laaja asiamies- ja kumppanuusverkosto, jolla on tärkeä asema etenkin vahinkovakuutusten myynnissä. Työntekijöitä ryhmän palveluksessa oli vuonna 2015 noin 12 000. (OP 2016a, 4, 13)

Osuuspankkien omistusyhteisönä toimii OP Osuuskunta, jonka tehtäviä ovat strategian toteuttamisen valvominen, toimintaympäristön ja markkinoiden seuranta sekä ryhmän yrityskuvan kehittäminen. OP Yrityspankki Oyj (entinen Pohjola Pankki Oyj) on OP Osuuskunnan merkittävin tytäryhtiö, sillä se omistaa vahinkovakuuttamista harjoittavan OP Vakuutus Oy:n (entinen Pohjola Vakuutus Oy). Lisäksi se hoitaa ryhmässä rahoitus-, sijoitus- ja kassanhallintapalveluita, vastaa kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä toimii ryhmän keskuspankkina. OP Osuuskunnan muita tytäryhtiöitä ovat OP-Palvelut Oy, OP-Henkivakuutus Oy, OP Rahastoyhtiö Oy, OP-Asuntoluottopankki Oy, OP-Korttiyhtiö Oyj sekä OP-Eläkekassa ja OP-Eläkesäätiö. (www.op.fi 2016c; www.op.fi 2016d)

Ryhmän toiminta ja strategia perustuvat osuustoimintaan. OP on määritellyt perustehtäväkseen luoda vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen ja toimintaympäristölle. OP:n toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP 2016a, 4, 20)

1.6 Tutkimusraportin jäsentely

Tutkimus muodostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen aihealue, tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeisimmät rajaukset. Johdantolukuun sisältyvät myös tutkimusmenetelmien ja aineiston kuvaus, kirjallisuuskatsaus sekä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen kohteena oleva organisaation esittelyt.

Johdantoluvun jälkeiset kolme seuraava lukua muodostavat tutkimuksen teorian. Ensimmäisessä teorialuvussa määritellään maineriski, mikä edellyttää yrityksen maineeseen ja riskiin liittyvän teorian käsittelyä. Lisäksi luvussa tarkastellaan yritysten toiminnassa maineriskille altistavia tekijöitä. Teoriaosuuden toisessa osassa eli luvussa kolme tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun ja maineen suhdetta. Luvun tavoitteena on ymmärtää paremmin yrityksen vastuullisuuteen liittyvää maineriskiä. Teoriaosuuden viimeinen luku on tärkeä OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin määrittelyn kannalta. Luvussa käsitellään osuustoimintaa, kaksoisroolin sisältöä ja osuustoiminnallisten yritysten yhteiskuntavastuuta. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan suomalaisen finanssialan toimintaa ja finanssiyritysten yhteiskuntavastuun toteuttamista.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa viisi esitellään tarkemmin tutkimuksen aineisto ja avataan tutkimuksen toteuttamista vaihe vaiheelta. Kuudennessa luvussa käsitellään sidosryhmähaastatteluiden tuloksia ensiksi teemoittain, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan lähemmin maineriskin näkökulmasta. Luvun lopuksi tutkimuksen keskeiset tulokset vedetään yhteen tutkimusongelmiin vastaamisen näkökulmasta. Viimeinen luku on yhteenveto, jossa keskitytään tutkimuksen arviointiin tutkimuksen tarkoituksen sekä reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Viimeisessä luvussa esitetään myös jatkotutkimusehdotukset.

2 MAINERISKI

2.1 Maine

Mainetta pidetään yhtenä yrityksen arvokkaimmista aineettoman omaisuuden lajeista, minkä seurauksena myös tieteellinen kiinnostus mainetta kohtaan on kasvanut tasaisesti (Helm 2007, 238). Tieteessä ei ole olemassa yhtä yhtenäistä maineteoriam, vaan maineeseen on perehdytty esimerkiksi taloustieteen, sosiologian ja strategian tutkimuksessa. Myös liiketaloustieteen sisällä mainetta on tutkittu eri näkökulmista. Laskentatoimessa mainetta käsitellään sen taloudellisen arvon perusteella ja markkinoinnin puolella ollaan kiinnostuneita siitä, miten maine vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen. (O'Callaghan 2007, 100) Hyvä maine on tavoittelemisen arvoinen mutta se on resurssina hauras ja rakentuu vasta ajan kuluessa. Myös maineen saattaminen mitattavaan muotoon on haasteellista. (Stacks, Dodd, Men 2013, 564)

Tutkimuskirjallisuudessa vallitsee vahva konsensus siitä, että maineen kaltainen aineeton omaisuus on yrityksille merkittävä kilpailutekijä (O'Callaghan 2007, 101). Maine luo yritykselle kilpailuetua, koska kilpailijoiden on vaikea haastaa tai kopioida ainutlaatuista mainetta (Fombrun 1996, 28). Kilpailun ja runsaan tarjonnan vallitessa asiakas valitsee tuotteista ja palveluista sen vaihtoehdon, joka tuntuu parhaalta. Tuntemattomuus merkitsee arveluttavuutta ja hyvän maineen omaava vaihtoehto tulee valituksi, vaikka hinta olisi korkeampi. Luottamus on tässä valinnassa avainasemassa, sillä ihmiset luottavat tunnettuun, maineensa vakiinnuttaneeseen vaihtoehtoon sen sijaan, että ottaisivat riskin valitsemalla oudon ja vähemmän tunnetun vaihtoehdon. (Karvonen 1999, 18)

Hyvän maineen voi tiivistää siten, että se tekee yrityksestä ensimmäisen valinnan niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin sijoittajienkin mielissä. Tällöin yrityksen tuotteista ollaan valmiita maksamaan enemmän ja yritys saa itse tuotannon tekijöitä edullisempaan hintaan sekä enemmän liikkumavaraa päätöksentekoon. (Fombrun 1996, 72–73) Maine vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, minkä vuoksi hyvä maine näkyy asiakasuskollisuudessa ja työntekijöiden sitoutumisessa (Chun 2005, 91). Kun yrityksestä ajatellaan hyvää, se saavuttaa tavoitteensa helpommin ja toimintaympäristö on sille suotuisa. Hyvä maine toimii kuin suodatin, joka saa yleisön tulkitsemaan hyvät uutiset erinomaisiksi ja huonot uutiset satunnaisiksi vastoinkäymisiksi. Huonolla maineella on päinvastainen vaikutus, koska silloin asiakkaat eivät luota yritykseen tai siihen, mitä se kertoo itsestään. (Dowling 2001, 12; Karvonen 1999, 18–20)

Maine muodostuu ajassa yrityksen tekojen perusteella (Nguyen, LeBlanc 2001, 304). Maine liitetäänkin usein pitkäikäisen yrityksen ominaisuudeksi, joka tekee niiden asemasta vakaan ja kestävän. Menneet saavutukset voivat auttaa yritystä selviämään muuttuvissa tilanteissa, koska vakiintunut maine antaa yritykselle suojatun aseman. Maine ei perustu kuitenkaan pelkästään menneisiin tekoihin vaan myös yrityksen tulevaisuutta koskeviin odotuksiin. (Scott, Walsham 2005, 312) Olennaista maineessa on sen hauras luonne, sillä maineen rakentaminen voi viedä vuosia, mutta sen vahingoittumiseen ei kulu kuin hetki (Hall 1993, 616).

Akateemisen ja liikkeenjohdon kasvavan kiinnostuksen myötä mainetta on yritetty saattaa paremmin mitattavaan muotoon. Yrityksen maineen arvottamiseen taloudellisilla mittareilla liittyy kuitenkin omat haasteensa, sillä mainetta saatetaan pitää liian aineettomana ja hauraana, jotta sen tarkka mittaaminen olisi mielekäästä (Davies, Chun, Vinhas da Silva, Roper 2003, 50). Maineeseen tuomat hyödyt saatetaan jopa kyseenalaistaa, koska sen arviointiin käytetyt mittarit ovat puutteellisia ja käsitteet epäselviä (Chun 2005, 91).

Maine muodostuu prosessissa, jossa sidosryhmät arvioivat yritystä omien mielikuviansa ja kokemustensa perusteella. Mainetta voidaan mitata, jos ymmärretään tähän arviointiin vaikuttavia tekijöitä ja kriteereitä. (Aula, Mantere 2005, 39) Yrityksen maineen laatua voidaan arvioida myös sen perusteella, ovatko yritykseen liitetyt mielikuvat yhtenäisiä eri sidosryhmien keskuudessa. Kyky ylläpitää vahvaa ja positiivista mainetta erilaisiin ryhmiin ja asiakassegmentteihin kuuluvien ihmisten keskuudessa vaikuttaa yrityksen maineeseen myös yleisellä tasolla. (Eccles ym. 2007, 107) Sidosryhmien yhtenäiset mielikuvat kertovat vahvasta maineesta, kun taas merkittävät erot heijastavat maineen heikkoa laatua (Helm 2007, 250–251).

Mainetta arvioidaan usein medianäkyvyyden laadun perusteella. Lisäksi monissa yrityksissä mainetta seurataan kuluttajien näkemysten ja erilaisten markkinatutkimusten perusteella (Davies ym. 2003, 50). Esimerkiksi EPSI Rating tekee asiakastyytyväisyystutkimuksia, joita käytetään kuvaamaan yritysten mainetta asiakkaiden näkökulmasta eri toimialoilla. Muita suomalaisia yrityksen maineeseen keskittyviä tutkimuksia tekevät T-Media (Luottamus&Maine), TNS Gallup (Yritysten vastuullisuus ja maine) ja Viestintätoimisto Pohjoisranta yhdessä Arvopaperin kanssa (Pörssiyhtiöiden maine).

2.1.1 Maineen määritelmät

Yrityksen mainetta voidaan tarkastella useista näkökulmista, minkä vuoksi maineelle on annettu erilaisia määritelmiä. Tutkimuskirjallisuudessa viitataan usein Fombrunin (1996, 72)

määritelmään, jonka mukaan maine on yrityksen menneiden tekojen ja sen tulevaisuuteen liitettyjen odotusten muodostama kokonaisuus, joka kuvaa yrityksen houkuttelevuutta suhteessa sen kilpailijoihin tärkeimpien sidosryhmien mielissä.

Chun (2005) erottelee yrityksen mainetta käsittelevästä tutkimuksesta arvioivan, vaikutuksellisen ja vuorovaikutteisen koulukunnan. Kyseiset koulukunnat eivät eroa tieteenalan tai aihealueen perusteella vaan tavassa ymmärtää sidosryhmien rooli yrityksen maineen kannalta. Arvioiva koulukunta määrittelee yrityksen maineen taloudellisen arvon kautta, jolloin maineen yleisöä ovat etenkin osakkeenomistajat, johto ja sijoitusasiantuntijat. Vaikutuksellisen koulukunnan mukaan maine on organisaatiota koskevien mielikuvien kokonaisuus, jolloin maineen muodostumisen kannalta keskeisiä ovat taloudellisten tunnuslukujen sijaan tärkeimpien sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvat. Vuorovaikutuksellisessa koulukunnassa keskeistä on yhteys organisaation sisäisen identiteetin ja ulkoisten mielikuvien välillä. Kiinnostusta herättävät etenkin erot sisäisten ja ulkoisten käsitysten välillä, koska ne ovat kriittisiä maineenhallinnan kannalta. (Chun 2005, 94–95)

Myös Aula ja Mantere (2005, 57–58) erottavat kolme erilaista, mutta myös toisiaan täydentävää näkökulmaa, joiden avulla yrityksen maine ymmärretään. Mainetta voidaan tarkastella yrityksen omaisuutena, tarinoina tai yrityskansalaisuutena. Jokaiseen näkemykseen vaikuttavat tietyt perusoletukset siitä, mitä maine on, miten se syntyy ja millainen arvo sillä on.

Kun mainetta tarkastellaan yrityksen omaisuutena, sille pyritään talouspuheelle tyypillisesti antamaan arvo. Omaisuutena maine on jotain, mitä yritys voi myydä, vaihtaa, lainata tai jopa varastaa. Maine on tällöin yrityksen pääomaa mutta monista muista resursseista poiketen sen luonne on aineeton. Omaisuutena maine on omistajansa kontrollissa ja siihen panostaminen on yritykselle investointi, jonka vaikutuksia voidaan yrittää arvioida ennalta. (Aula, Mantere 2005, 59–61) Ennen kaikkea maine on yritykselle strateginen resurssi, joka toimii kilpailuedun lähteenä (Gottschalk 2011, 29–30).

Kun maineesta puhutaan omaisuutena, viitataan usein mainepääoman käsitteeseen. Mainepääoma kuvaa asiakkaiden, sijoittajien ja muiden sidosryhmien uskoa organisaation menestykseen. Mainepääomaa muodostuu organisaation osaamisesta ja yhteyksistä tärkeiden osapuolien kanssa. (Lehtonen 2000, 188, 191) Mainepääomalla ei itsessään ole rahallista arvoa, mutta sekä positiivisella että negatiivisella mainepääomalla on taloudellisesti mitattavia vaikutuksia, jotka konkretisoituvat sidosryhmien odotusten ja käyttäytymisen kautta.

Mainepääoma kasvaa, kun yritystä suositellaan sijoittajille ja muille sidosryhmille. Vastaavasti mainepääomaa tuhoutuu, jos sidosryhmät menettävät luottamuksensa yrityksen toiminnan seurauksena. (Fombrun ym. 2000, 88)

Maineen tuoman lisäarvon ymmärtäminen on tärkeää, mutta maineen tarkastelu pelkästään taloudellisen hyödyn kautta jättää maineen muodostumisen, ylläpitämisen ja suojelemisen vähemmälle huomiolle. Kokonaisvaltainen mainekäsitys edellyttää myös viestintään ja sosiaalisen konstruktivismiin perustuvan näkökulman ymmärtämistä, jossa keskeisessä asemassa on sidosryhmien merkityksenantoprosessi. (Aula 2009, 65–66) Luvun alussa esitetyn Fombrunin määritelmän mukaan maine sidosryhmien mielikuvien kokonaisuus, jolloin maine ei ole yrityksen omaisuutta, vaan sitä hallitsevat sidosryhmät.

Maine on viestintää, viestien ymmärtämistä ja niiden yhteiskunnallista kierrätystä kuvaava käsite. Voidaan sanoa, että yrityksen maine on siitä kerrottujen tarinoiden kokonaisuus ja näitä tarinoita tuotetaan ja uusinnetaan puhumalla sekä muissa esityksissä. Liike-elämässä tällaisilla narratiiveilla on erityistä voimaa, koska brändeillä myydään tarinoita, unelmia ja emotiota. Hyvä maine on vahva tarina, joka säilyy yhtenäisenä vielä silloinkin, kun ihmiset tulkitsevat tarinaa omien mielikuviansa ja kokemustensa kautta. (Aula, Mantere 2005, 63–67; Karvonen 1999, 18, 47–49)

Maineeseen liittyy kohteen arviointi ja tästä arviosta viestiminen. Maine ei ole olemassa yhdelle henkilölle, vaan se on olemassa yhteisöissä. Tämän lisäksi maine voidaan käsittää prosessuaaliseksi ilmiöksi, koska se elää ja uudistuu kertomisen kautta. (Karvonen 2000, 65) Maine rakentuu kohtaamisissa, jotka voivat olla suoria, kuten asiakaspalvelutilanteissa, tai välillisiä, jolloin kohtaaminen tapahtuu viestinnän, mediajulkisuuden tai mainonnan kautta (Heinonen 2007, 139). Myös sidosryhmien keskinäisellä vuorovaikutuksella on entistä suurempi vaikutus yrityksen maineeseen. Kuluttajien keskuudessa toisen kuluttajan arviota pidetään usein paljon luotettavampana kuin yrityslähtöistä viestintää (Ylikoski, Järvinen 2011, 157).

Maine liitetään usein myös yritysvastuuseen, koska taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta huolehtiminen auttaa luomaan yritykselle hyvän maineen (Heinonen 2007, 139). Mainetta voidaan pitää vastuullisuuden ja eettisyyden sivutuotteena (Highhouse, Brooks, Gregarus 2009, 1482). Hyvä maine on hyvän yrityskansalaisen (*corporate citizenship*) ominaisuus, koska maine edellyttää yhteisöllisestä vastuusta huolehtimista, hyviä tapoja ja laajaa kommunikaatiota (Karvonen 2000, 69). Yrityskansalaisuudella viitataan näkemykseen

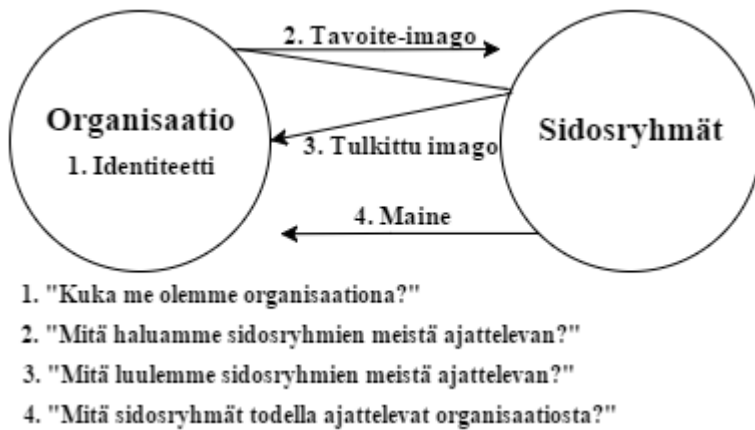
yrityksistä subjektiivisina toimijoina, joilla on oma tahto ja tarkoitus. Yrityskansalaisena toimiminen edellyttää luottamusta, jota rakennetaan maineella. Toisaalta luottamus on myös edellytys hyvän maineen syntymiselle. (Viitala, Jylhä 2014, 359)

Maine toimii tärkeänä linkkinä yrityksen toiminnan ja legitimitietin välillä. Legitimiteetti eli hyväksyttävyyden rakentuu yritykselle sen toimiessa sellaisten arvojen ja normien mukaan, joita pidetään yhteiskunnassa suotavina ja toivottavina. Yritys pyrkii yhteiskuntavastuuta toteuttamalla sekä varmistamaan toimintansa legitimitietin että rakentamaan hyvää mainetta. Maineen ja legitimitietin käsitteet eroavat toisistaan siinä, että legitimiteetti kuvaa yrityksen toiminnan hyväksyttävyyttä yhteiskunnan, sääntelyn ja sääntöjen noudattamisen näkökulmista, kun taas maineella viitataan arvioon yrityksen toiminnasta suhteessa toisiin yrityksiin. Jos yhteiskunnassa vallitsee epäluottamus yritystä kohtaan, se menettää maineensa ja hyväksyttävyytensä yhteiskunnallisena toimijana. (Deephhouse, Carter 2005, 329, 350; Siltaoja 2011, 281)

2.1.2 Maineen lähikäsitteet

Seuraavaksi tarkastellaan maineen suhdetta sen lähikäsitteisiin eli identiteettiin, imagoon ja brändiin. Organisaation maineessa, samoin kuten identiteetissä ja imagossa, on kyse organisaatiota koskevien mielikuvien ja todellisen toiminnan yhteydestä (Puusa, Tuominen 2011, 237). Maineen lähikäsitteiden määrittely on tärkeää, koska käsitteiden samankaltaisuus ja päällekkäiset tulkinnat ovat aiheuttaneet sekavuutta tutkimuksessa ja käytännön liiketoiminnassa (Chun 2005, 105; Siltaoja 2011, 285).

Brown, Dacin, Pratt, Whetten (2006) ovat määritelleet viitekehyksen, joka saattaa eri tieteenaloilla ja erilaisissa yhteyksissä useita merkityksiä saaneet identiteetin, imagon ja maineen käsitteet yhteen. Viitekehyksen mukaan organisaation identiteetti, tavoite-imago ja tulkittu imago muodostuvat organisaatiosta käsin, kun taas maineella viitataan organisaation ulkopuolella muodostuvaan kuvaan. Tavoite-imago tarkoittaa organisaatiota koskevaa mielikuvaa, jota organisaatio itse haluaa tärkeimpien sidosryhmien ylläpitävän. Tavoite-imago on syytä erottaa tulkittu imago, joka puolestaan kuvaa organisaation sisäisiä käsityksiä siitä, millainen mielikuva yleisöllä on organisaatiosta kyseisellä hetkellä. (Brown ym. 2006, 100–101) Alla oleva kuvio havainnollistaa käsitteiden välisiä yhteyksiä.



Kuvio 1. Identiteetin, imagon ja maineen muodostuminen (Brown, Dacin, Pratt, Whetten 2006, 100)

Identiteetti

Identiteetti on sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa käytetty käsite, joka on noussut kiinnostuksen kohteeksi myös liiketaloustieteessä ja organisaatiotutkimuksessa. Yksilön kohdalla identiteetti on vastaus kysymykseen ”Kuka minä olen?” tai ”Mistä minä tulen?”. Nykyisyyden ja menneisyyden ohella identiteetti perustuu myös tulevaisuutta koskeviin odotuksiin. Yksilö pyrkii kohti ideaaliminäänsä, mikä ohjaa ja motivoi käytöstä. (Kohonen 2011, 82) Organisaatioiden kontekstissa identiteetti muodostuu sisäisten jäsenten organisaatiota koskevista mielikuvista. Se on vastaus kysymykseen ”Kuka me olemme organisaationa?”. (Brown ym. 2006, 102)

Identiteetti määritellään siis yrityksen sisällä ja sillä tarkoitetaan niitä yleisesti tunnettuja ominaispiirteitä, joita työntekijät käyttävät kuvaillessaan organisaatiota. Päivittäisessä toiminnassa yrityksen identiteetti näkyy johtamiskäytännöissä ja työntekijöiden kanssakäymisessä muiden sidosryhmien kanssa. (Fombrun 1996, 36–37) Identiteetillä on kytkös organisaation maineeseen, sillä maine nousee organisaation sisäisistä suhteista, toimintakulttuurista ja todellisesta toiminnasta. Maineen kannalta on tärkeää, että yhtiön arvot pidetään elävinä yhtiön kollektiivisessa muistissa ja käyttäytymisessä. (Karvonen 2000, 68) Organisaatiossa on myös tärkeä tunnistaa sisäisten ryhmien käsityksiä ja asenteita, koska sisäiset jäsenet viestivät muille sidosryhmille. Identiteetin tulisi olla organisaation imagon ja maineen lähtökohta. (Puusa, Tuominen 2011, 237)

Imago

Imagolla tarkoitetaan usein organisaation ulkopuolista tulkintaa, johon organisaatio pyrkii vaikuttamaan omalla viestinnällään (Gottschalk 2011, 28). Organisaation imagon tulisi perustua identiteettiin, mutta siihen vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset, epäviralliset

lausunnot (Fombrun 1996, 37). Imagoa määriteltäessä tehdään usein erottelu lähettäjän imagon ja vastaanottajan mielikuvan välillä. Imagon käsitettä käytetään kuvaamaan lähettäjäpuolen eli organisaation käsitystä siitä, miten sidosryhmät sen näkevät. Imagolla viitataan tähän lähettäjäpuolen harjoittamaan viestintään, vaikka organisaation markkinoinnin prosesseissa imagoa käytetään kuvaamaan myös vastaanottajan mielessä olevaa psykologista kuvaa. Termi mielikuva viittaa paremmin vastaanottajan käsitykseen organisaatiosta. (Karvonen 2000, 52)

Maine ja imago sekoittuvat usein käsitteinä toisiinsa, koska monella tapaa niillä viitataan samoihin asioihin. Kirjallisuudessa on esitelty useampi tapa erottaa maine ja imago toisistaan. Ero voidaan tehdä ensinnäkin sen mukaan, tarkastellaanko yhtä itsenäistä vai laajemmin jaettua näkemystä organisaatiosta. Imagolla viitataan itsenäiseen ja henkilökohtaiseen käsitykseen, kun taas maine on jaettu, usein jopa kansainvälisesti ylläpidetty, näkemys organisaatiosta, joka on vakaa ja vaikeasti muutettavissa. (Highhouse ym. 2009, 1487)

Toinen tapa erottaa imago ja maine on keskittyä siihen, kenen näkökulmasta organisaatiota tarkastellaan. Imagolla viitataan siihen kuvaan, jota organisaatio haluaa itse ylläpitää itsestään, mutta maineella tarkoitetaan sidosryhmien todellista näkemystä organisaatiosta (Chun 2005, 96). Maineen ja imagon voi erottaa myös mielikuvien syvyyden ja voimakkuuden perusteella. Imago on välitön kuva organisaatiosta, kun taas maine liittyy sidosryhmien kokonaisvaltaiseen käsitykseen organisaation kyvystä vastata sitä koskeviin odotuksiin. Yhteistä käsitteille on niiden muodostuminen kumulatiivisesti ajan kuluessa. (Bick, Jacobson, Abratt 2003, 840–841)

Imagoa on käsitteenä käytetty myös kuvaamaan valheellista ja keinotekoista kuvaa, joka toimii kulissina todellisen organisaation ja havainnoijan välissä (Karvonen 1999, 47). Imagon ja maineen ero näkyy tällöin siinä, että sidosryhmän edustaja voi muodostaa mielikuvan yrityksestä ilman oikeaa kokemusta. Imago perustuu tällaisiin mielikuviin mutta maineella viitataan usein johonkin syvällisempään ja kokemusperäiseen käsitykseen. (Chun 2005, 96)

Brändi

Brändillä tarkoitetaan asiakkaiden käsitystä yrityksestä, mutta samalla brändi on jotain, mikä on vahvasti yrityksen omaisuutta (Puusa, Reijonen 2011, 176). Yrityksen brändiä ja sitä, mitä brändi edustaa voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä varallisuutena. Tuotteita ja liiketoimintaprosesseja voidaan kopioida, mutta brändeillä luodaan kilpailuetua pidemmällä aikavälillä. Ainutlaatuinen brändi on perusta tulevaisuuden tuotoille. (Tuominen 2011, 195)

Brändiärvolla viitataan usein tuotteiden ja palveluiden maineeseen eli niihin tekijöihin, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen houkuttelevuutta kuluttajan näkökulmasta (Lehtonen 2002, 41). Alun perin brändi on tarkoittanut vahvaa ja omaleimaista tuotemerkkiä, mutta nykyään sitä käytetään, kun puhutaan yrityksestä kokonaisvaltaisesti. Brändissä painottuvat symboliset tekijät, jotka erottavat tuotteen muista vastaavista ja tekevät sen kopioinnista mahdotonta (Karvonen 1999, 45). Maine ja brändi voidaan erottaa sen perusteella, että brändiä pidetään markkinoinnin työkaluna ja maine koskettaa yritystä laajemmin. Hyvä maine on edellytys myös brändin menestykselle. Voidaan sanoa, että brändin voi tehdä, imagon voi rakentaa, mutta maine pitää ansaita. (Heinonen 2007, 139)

2.2 Riski

Maineriskin määrittelyssä myös riskin käsite on olennainen. Riski voidaan määritellä eri tavoin, mutta arkikielessä riski ymmärretään vaaraksi tai epätietoisuudeksi, joka liittyy vahingon mahdollisuuteen (Kuusela, Ollikainen 2005, 16). Luonnontieteissä riskillä tarkoitetaan todennäköisyyden ja seurausten tuloa ja taloustieteessä riskillä viitataan matemaattiseen muotoon saatettuun epävarmuustekijään. Laajimman määritelmän mukaan riski on sellainen tapahtuma tai ihmisen toiminnan seuraus, joka vaikuttaa mihin tahansa määriteltävissä olevaan arvoon. (Scott, Walsham 2005, 310)

Riskit ovat osa liiketoimintaa ja ne voivat olla seurauksiltaan joko kielteisiä tai myönteisiä. Pahimmillaan toteutunut riski vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen, taloudelliseen tulokseen ja rahoitusjärjestelyiden kustannuksiin. Riskit tunnistamalla ja niihin ennakkoon varautumalla yritys voi säästää kuluja, mutta myös hyödyntää tilanteet sellaisella tavalla, joista aiheutuu positiivisia seurauksia. Kielteisen ja myönteisen riskin toteutumisen välillä on harmaa alue eikä liiketoimintaan liittyvää epävarmuutta voida täysin poistaa. (Talvio, Välimaa 2004, 142)

Riskin yhteydessä on tarpeen määritellä myös kriisin käsite, jolla viitataan riskin kielteisen vaihtoehdon toteutumisesta aiheutuneeseen tilanteeseen. Ennaltaehkäisevä kriisinhallinta tarkoittaa johtamistapaa, jossa otetaan huomioon omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä nousevat riskitekijät. Riskienhallinnan tavoitteena on kielteisten tapahtumien mahdollisuuden pienentäminen, mutta jos kielteinen vaihtoehto toteutuu, riskienhallinta muuttuu kriisinhallinnaksi. Kriisinhallinnan tavoite on toteutuneen riskin negatiivisten vaikutusten minimointi. (Lehtonen 2002, 7)

2.2.1 Liiketoiminta ja riski

Liiketoiminnan harjoittamiseen liittyy aina epävarmuutta ja riskin ottaminen kuuluu yritystoiminnan luonteeseen, mikäli yritys haluaa menestyä kilpailussa. Yrityksen päivittäinen päätöksenteko pitää sisällään lukuisia tilanteita, joihin sisältyvä riskillä voi olla vaikutusta tulokseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Liiketoiminnan kontekstissa riskillä tarkoitetaan yleensä yllättävää tapahtumaa, joka toteutuessaan estää jonkin ennalta päätetyn tavoitteen toteutumisen. Riskiä arvioitaessa on otettava huomioon riskin suuruus, hyväksyttävyys, kohdentuminen ja riskikokemus. (Kuusela, Ollikainen 2005, 15–16; Santanen, Laitinen, Kekäle 2002, 41) Liiketoiminnassa ja riskienhallinnassa ei ole kyse siitä, otetaanko riskejä vaan valinnasta ja priorisoinnista erilaisten riskien välillä (Flink, Reiman, Hiltunen 2007, 9).

Yritystoiminnan riskit jaetaan usein liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskeihin sisältyy vahinkoriskeistä poiketen myös voiton mahdollisuus. Vahinkoriskin toteutuminen tarkoittaa aina tappiota. (Santanen ym. 2002, 46) Riskit voidaan jakaa myös dynaamisiin ja staattisiin riskeihin. Dynaamisilla riskeillä tarkoitetaan suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan muuttuvia riskejä, joita ei voida siirtää muiden kannettavaksi. Vahinkoriskit edustavat staattisia riskejä, koska niistä ei voi seurata voittoa. Staattisten riskien toteutuminen ei hyödytä ketään ja ne ovat yksilön tahdosta riippumattomia. (Kuusela, Ollikainen 2005, 33–34)

Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritys pyrkii varautumaan ei-toivottuihin tapahtumiin ja minimoimaan niistä syntyviä kustannuksia. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus. (Suominen 2005, 155) Kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun (*Enterprise Risk Management*) mukaan riskienhallinnan tarkoitus voidaan ymmärtää vielä tätäkin laajemmin, jolloin sen tavoite on parantaa yrityksen mahdollisuuksia tuottaa arvoa sidosryhmilleen (COSO 2004, 2). Näin riskienhallinta kytkeytyy yrityksen strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin (Viitala, Jylhä 2014, 341).

Riskin luonne vaikuttaa siihen, millä keinoin yritys voi pyrkiä hallitsemaan sitä. Yleisesti riskienhallinnan keinot voidaan jakaa riskialttiin toiminnan välttämiseen, tietoiseen riskin ottamiseen, huolelliseen suojautumiseen, riskin negatiivisten seurausten rajoittamiseen ja riskin siirtämiseen vakuuttamalla. Yrityksen riskeistä vain staattisia vahinkoriskejä voidaan siirtää vakuutusyhtiön kannettavaksi. (Kuusela, Ollikainen 2005, 13–16)

Yrityksen riskienhallinnan ei tulisi rajoittua pelkästään toiminnan sisäisten riskien arviointiin, koska riskejä nousee myös yrityksen toimintaympäristöstä. Erilaiset poliittiset, taloudelliset ja

teknologiaan liittyvät muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan ja näihin muutoksiin varautuminen tarkoittaa riskien tunnistamista ja ennakointia. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös yhteiskuntaan sekä ihmisten arvoihin ja asenteisiin liittyviin muutoksiin. Muuttuva ympäristö luo uudenlaisia odotuksia yritysten toimintaa kohtaan. (Lehtonen 2002, 7) Liiketoimintaympäristön riskien tarkastelu on tärkeää, koska se pakottaa yritysjohton käsittelemään tulevaisuuden muutoksia ja mahdollisia vaihtoehtoja jo ennakolta. Riskienhallinnan avulla skenaarioita analysoidaan etukäteen eikä vasta suurten muutosten toteutuessa. (Rautanen 2011, 60)

2.2.2 Yrityksen aineettoman pääoman riskit

Yrityksen menestys riippuu nykyisen yhä enemmän aineettomasta pääomasta. Henkilöstön osaaminen, sidosryhmäsuhteet, liiketoimintaprosessit ja immateriaalioikeudet ovat tärkeässä roolissa lähes kaikilla toimialoilla. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yleisesti kaikkia yrityksen ei-rahamääräisiä ja ei-fyysisiä voimavaroja. Aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen eli suhdepääomaan, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola 2005, 11–12; Roos, Fernström, Pionius, Rastas 2006, 13)

Aineeton pääoma mahdollistaa strategisen kilpailuedun saavuttamisen markkinoilla. Tätä kilpailuetua ei voi jäljitellä, koska aineeton pääoma rakentuu erilaiseksi eri organisaatioissa. Aineettoman pääoman arvo ei muodostu myyntiarvon perusteella, koska arvo syntyy ainoastaan aineetonta pääomaa hyödynnettäessä. (Puusa, Reijonen 2011, 8–9) Päinvastoin kuin aineelliset resurssit, aineettoman pääoman lajit eivät menetä arvoaan käytettäessä, eivätkä ne ole paikkaan tai aikaan sidottuja. Aineettomaan pääomaan liittyy kuitenkin enemmän epävarmuutta ja sen eri lajeja on vaikea suojata. (Roos ym. 2006, 18)

Yksi aineettoman pääoman lajeista on suhdepääoma, jolla tarkoitetaan yrityksen sidosryhmäsuhteisiin liittyviä tekijöitä. Suhdepääomaan luetaan suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, yrityksen maine, brändi sekä erilaiset yhteistyösopimukset. (Lönnqvist ym. 2005, 31, 38–40) Mainepääoma on erityinen osa suhdepääomaa, koska maine on se tekijä, joka houkuttelee yritykseen menestyksen kannalta tärkeitä resursseja (Honey 2009, 9).

Aineettoman pääoman suojaaminen on tärkeää, mutta siihen liittyvät riskit ovat monitahoisia. Yrityksessä on vaikea arvioida rahamääräisesti sellaisten riskien vaikutuksia, jotka liittyvät johtamistapaan, henkilöstöpolitiikkaan, organisaatiokulttuuriin tai toiminnan arvoihin ja vastuullisuuteen (Lehtonen 2002, 11). Tämän vuoksi aineettoman pääoman riskit jäävät

monesti yritysten perinteisempiä, aineellisia ja vakuutuskelpoisia, riskejä vähemmälle huomiolle. Aineettoman pääomien riskien siirtämiselle ei useinkaan löydy tarkoituksenmukaista keinoa, jolloin ne jätetään yrityksen omalle vastuulle. (Rautanen 2011, 11, 19)

Aineettoman suhdet pääoman riskeistä etenkin maineeseen ja mielikuviin liittyy uhkia, jotka toteutuessaan vaikuttavat laajasti yrityksen toimintaan, liiketoimintaympäristöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Mielikuviin liittyvissä riskeissä keskeistä on se, että yrityksen rationaalinen toiminta ei yksinään varmista menestystä. Sidosryhmien mielikuvat saattavat nousta yrityksen menestyksen kannalta tärkeämpään asemaan kuin todellinen toiminta. (Rautanen 2011, 103)

Toteutuneen maineriskin vaikutukset vaihtelevat vähäisistä reaktioista jopa yrityksen toiminnan lamauttaviin seurauksiin. Lopulliset vaikutukset määräytyvät usein epäsuorien tekijöiden perusteella. (Bebbington ym. 2008, 340) Riskitapahtuman epäsuorat kustannukset liittyvät kysynnän heikkenemiseen, tilanteen korjaamiseen uppoaviin resursseihin ja negatiiviseen julkisuuteen. Kokonaisuudessaan riskin suorat vaikutukset, kuten mahdolliset sanktiot, vahingonkorvaukset ja oikeudenkäyntikulut, jäävät usein epäsuoria vaikutuksia vähäisemmiksi. (Minor, Morgan 2011, 42, 56) Yritysten omien arvioiden mukaan maineriskin taloudelliset vaikutukset näkyvät liiketoiminnan tuloksessa, brändiarvossa sekä sääntelyn ja määräysten noudattamiseen liittyvinä kustannuksina (Deloitte 2014, 1).

2.3 Maineriskin määritelmä

Edellä maineriskiä käsiteltiin yrityksen aineettoman pääoman riskinä, mutta tutkimuksen tarkoituksen kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota itse maineriskin käsitteeseen ja riskin muodostumiseen. Laajasti määriteltynä maineriski tarkoittaa uhkaa, joka voi heikentää yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia sekä asemaa yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä (O'Callaghan 2007, 109). Tällainen määritelmä ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millaiset tekijät voivat johtaa maineen menettämiseen tai yrityksen aseman vahingoittumiseen. Maineriski voidaan määritellä myös mahdollisuudeksi menettää tai kasvattaa mainepääomaa, jolloin huomioidaan myös riskin positiivinen puoli (Fombrun ym. 2000, 88). Liiketoimintariskinä maineriskiin sisältyy myönteisen vaihtoehdon toteutumisen mahdollisuus, mutta tämän tutkimuksen näkökulma keskittyy maineriskin yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia heikentävään puoleen.

Tässä tutkimuksessa maineriski on riski siitä, että jonkin tapahtuman tai yrityksen toiminnan seurauksena yritykseen liitetään negatiivisia mielikuvia, jotka voivat vaikuttaa laajemmin ihmisten arvostuksiin ja siten yrityksen olemassaolon edellytyksiin (Scott, Walsham 2005, 311). Riskin seuraus tulee voida erottaa riskitapahtumasta, jolloin maineen vahingoittuminen on seurausta tietystä tilanteesta tai tapahtumasta. Maineriski realisoituu yrityksen kannalta haitallisen tapahtuman toteutuessa tai jos sidosryhmät tunnistavat yrityksen toiminnassa jotain sellaista, joka vaikuttaa olennaisesti yritystä koskeviin mielikuviin (Roehrich, Hoejmose 2014, 698). Näin ollen maineriskin laukaisevat riskitapahtumat voidaan jakaa kahteen: Maine vahingoittuu toisen riskin toteutumisen seurauksena tai yrityksen toiminnan joutuessa merkittävän huomion kohteeksi. Maineriskiin vaikuttavat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät, minkä vuoksi tutkimuksessa huomioidaan myös toimialakohtainen maineriski (Roehrich, Hoejmose 2014, 698).

Yrityksen liiketoiminnan riskeistä etenkin operatiivisilla riskeillä voi toteutuessaan olla merkittäviä mainevaikutuksia. Operatiivisilla riskeillä viitataan yrityksen sisäisen toiminnan puutteisiin ja virheisiin tai ulkoisiin tapahtumiin liittyviin riskeihin. (Aula 2009, 60) Yleisesti operatiivisiksi riskeiksi luetaan kaikki yrityksen toimintaan, henkilöstöön, prosesseihin ja järjestelmiin kohdistuneet riskit (Suominen 2005, 154). Operatiivisen riskin mainevaikutusten hallinta voi olla haasteellista, koska jo suhteellisen pienet asiat ja vähäiset rikkomukset saattavat toimia alkusysäyksenä riskin toteutumiselle (Louisot, Rayner 2013, 6).

Kun maineriskiä tarkastellaan toisen riskin seurauksena, on perusteltua pohtia, onko olemassa erillisiä maineriskejä vai pelkästään liiketoiminnan riskejä, jotka vaikuttavat toteutuessaan yrityksen maineeseen. Maineriskin käsittelyä itsenäisenä riskinä saatetaan pitää tarpeettomana, koska maineeseen voivat vaikuttaa lähes minkälaiset yrityksen toimintaan liittyvät tekijät tahansa. (Louisot, Rayner 2013, 4) Maineriskin määrittely muiden riskien seurauksena toteutuvaksi ”riskien riskiksi” pätee etenkin silloin, kun mainetta tarkastellaan yrityksen pääomana. Maineriskiä käsitellään itsenäisenä riskinä silloin, kun huomio on sidosryhmien mielikuvien muutoksissa. (Gatzert 2015, 492)

Toisen riskin toteutumisen lisäksi maineriskin saattaa laukaista yritykseen kohdistunut merkittävä huomio, koska yrityksen kannalta haitallinen julkisuus voi johtaa maineen menettämiseen. Julkisuudella viitataan siihen, mitä yhteiskunnassa toimivat osapuolet voivat toisistaan havaita ja minkä perusteella ne muodostavat käsityksensä toisten toimintatapojen ja motiivien hyväksyttävyydestä (Lehtonen 2002, 5). Julkisuus saattaa muodostua riskiksi

etenkin, jos yrityksen toiminnasta paljastetaan jotain odottamatonta. Negatiivisena julkisuuden välttämiseksi on tärkeää, että yrityksen viestinnällä rakentama imago vastaisi todellisuutta. (Karvonen 2000, 54–56)

Mediaa pidetään yhtenä yrityksen sidosryhmistä, mutta samalla se on kanava muiden sidosryhmien tavoittamiseen. Mediajulkisuudella on vahvistava vaikutus yrityksen maineeseen, kun hyviä tai huonoja uutisia raportoidaan esimerkiksi tuloslukituksen tai yrityksen menettelytapoihin liittyvän tutkimuksen yhteydessä. (Cornelissen 2011, 143–145) Myös liiketoiminnan kannalta merkityksettömistä mutta negatiivissävytteisistä uutisista voi kertyä yritykselle taakka, josta on vaikea päästä eroon. Median vahvistama pyöritys tekee tilanteen korjaamisen entistä vaikeammaksi. Sidosryhmien luottamus heikkenee, kun nykyiset ja menneet synnit nostetaan aina uudestaan esille. (Louisot, Rayner 2013, 6)

Tutkimuksessa hyödynnetään tarinoihin perustuvaa mainekäsitystä. Narratiivisen näkökulman mukaan maineriski toteutuu silloin, kun yrityksen kannalta haitalliset tarinat muuttuvat sidosryhmien keskuudessa vallitsevaksi tulkinnaksi. Yrityksen maineen kannalta tärkeitä tarinoita kerrotaan julkisuudessa ja muilla viestintäareenoilla. Erityisen ympäristön tarinoille ja maineriskeille muodostaa sosiaalinen media, jolla tarkoitetaan internetissä toimivia yhteisöllisesti tuotettuja tai jaettuja sisältöpalveluja. Näissä palveluissa käyttävät tuottavat ja jakavat keskenään erilaisia sisältöjä, kuten näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä. Yritysten maineen kannalta sosiaalinen media on kanavana erityinen, koska sen sisältöjä ei säädellä tai kontrolloida, jolloin yrityksen on lähes mahdoton hallita sitä koskevia keskusteluja. (Aula 2009, 58, 61–63)

Maineriskin kannalta huomiota tulisi kiinnittää niihin yrityksen toiminnan osa-alueisiin, jotka herättävät median ja muiden sidosryhmien mielenkiinnon. Tutkimusten mukaan yrityksen mainetta arvioidessaan sidosryhmät kiinnittävät huomiota taloudelliseen suoriutskykyyn, johtamiskäytäntöihin, yhteiskuntavastuuseen, henkilöstöön ja kulttuuriin, asiakaslupauksen lunastamiseen, sääntelyn ja lainasäädännön noudattamiseen sekä viestintään ja kriisinhallintaan. (Louisot, Rayner 2013, 5) Sidosryhmät tekevät jatkuvasti havaintoja näihin teemoihin liittyen, minkä vuoksi maineriski on läsnä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Kun sidosryhmät tekevät havaintoja yrityksestä, myös virheelliset tarinat ja päätelmät vaikuttavat maineeseen. Tämä tarkoittaa, että maineriski voi olla seurausta sekä väärinteosta että väärinymmärtämisestä. (Aula 2009, 62)

Tässä tutkimuksessa maine ymmärretään sidosryhmien käsitysten kokonaisuudeksi, jolloin maineriskin toteutuminen tarkoittaa muutoksia sidosryhmien mielikuvissa ja arvostuksissa. Nämä muutokset voivat vaikuttaa myös sidosryhmien käyttäytymiseen. Lunastamattomien lupauksien vaikutus sidosryhmän edustajan mielessä voi vaihdella kevyen pettymyksen tunteen ja äärimmäisen tyrmistyksen välillä (Honey 2009, 15–14). Maineriskin taloudelliset vaikutukset konkretisoituvat juuri sidosryhmien haitallisesta käyttäytymisestä aiheutuneiden tulojen menetysten kautta. Eniten taloudellisia vahinkoja aiheuttavat tilanteet, joissa yrityksen toiminta voidaan luokitella petokseksi tai rikokseksi. Myös toimialalla, yrityksen brändillä ja maantieteellisellä sijainnilla on merkitystä maineriskin seurausten kannalta. (Gatzert 2015, 485–495) Alla on esitetty tiivistys siitä, miten maineriski ymmärretään tässä tutkimuksessa.

Maineriski:

Toinen riski toteutuu / Yritys sidosryhmien huomion kohteena → Yritykseen liitetyt mielikuvat muuttuvat negatiiviksi (tarinat) → Sidosryhmien käyttäytyminen

2.4 Maineriskille altistavat tekijät

Kuten aihealueen esittelyn yhteydessä kävi ilmi, maineriskit korostuvat yritysten nykyisessä toimintaympäristössä. Yritys ei voi säilyttää luotettavuuttaan täyttämällä pelkästään liiketoimintaan liittyvät velvoitteensa vaan myös muilla tekijöillä on merkitystä. Sidosryhmien luottamuksen ansaitseminen edellyttää panostuksia maineeseen ja brändiin mutta ennen kaikkea vastuun kantamista ja korkeaa moraalialia. Yritykset vastaavat toiminnastaan itsensä ja läheisimpien sidosryhmiensä lisäksi erilaisille intressiryhmille ja lisäksi yritykset saatetaan temmata mukaan eettisyyttä ja vastuuta koskeviin keskusteluihin, joiden kulkuun ne eivät pysty vaikuttamaan. Internetin ja sosiaalisen median maailmassa ennen mitättömiltä tuntuneet asiat voivat kasvaa yllättäviin mittasuhteisiin ja huonot uutiset saadaan näyttämään vieläkin huonommilla. (Deloitte 2014; Scott, Walsham 2005, 308)

Tutkimuskirjallisuudessa maineriskiä on käsitelty pääosin kriisinhallintaa painottavasta, reaktiivisesta näkökulmasta, jossa maineriskit nähdään spontaaneina tapahtumina. Yhtä tärkeää on ymmärtää maineriskille altistavia tekijöitä, jotka usein liittyvät yrityksen ja sidosryhmien väliseen luottamussuhteeseen. (Scott, Walsham 2005, 320) Edellisessä luvussa maineriskin laukaisevat riskitapahtumat jaettiin kahteen luokkaan. Operatiivisten riskien toteutumisesta aiheutuneisiin mainevaikutuksiin yritys voi pyrkiä vaikuttamaan riskienhallinnalla mutta negatiivisen julkisuuden ja huomion uhkaan vaikuttavat erilaiset tekijät. Negatiivinen julkisuus

ei ole useinkaan seurausta yksittäisestä tapahtumasta vaan itse tapahtumaa edeltävästä sidosryhmien odotusten väärinarvioinnista. Odotukset liittyvät usein lainsäädännön noudattamiseen sekä sosiaalisiin ja moraalisiin normeihin. Tällaisen maineriskin seurauksena yrityksen toiminnan tarkoitus saatetaan kyseenalaistaa sidosryhmien toimesta. (Abrahams 2008, 26)

Yrityksen toimialalla ja ympäristöllä on keskeinen merkitys sille, millaista toimintaa pidetään hyvänä ja toivottavana tai millaisia vastuullisuuteen liittyviä arvoja yrityksen odotetaan toteuttavan (Siltaoja 2011, 293). Mikään liiketoiminta ei ole immuunina maineeseen liittyvien uhkien kannalta, mutta jollain toimialoilla riskialttius on suurempaa. Tavanomainen tapa arvioida yrityksen alttiutta maineriskille on kiinnittää huomioita toimialan yleisiin sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin. (Roehrich, Hoejmose 2014, 698) Toimialakohtainen maineriski vaikuttaa kaikkiin alan yrityksiin ja usein tällaisella riskillä on itseään voimistava vaikutus. Mainevaikutukset kasvattavat riskin kokonaisvahingot alkuperäistä riskitapahtumaa suuremmaksi, koska laaja mediahuomio vaikuttaa yleisön kokemukseen riskistä ja sen hallittavuudesta. Tämä niin kutsuttu riskin sosiaalinen vahvistuminen voi johtaa tiukempaan sääntelyyn, päätöksentekijöiden luottamuksen menettämiseen sekä yrityksen, tuotteen tai toimialan yhteiskunnalliseen leimautumiseen. (O’Callaghan 2007, 113)

Merkittävimmät maineriskit ovat usein sellaisia, jotka kohdistuvat yrityksen maineen ja brändin keskeisiin elementteihin. Tällainen ”brändin ydin” muodostuu yrityksen tarkoituksen, tarinan ja menestyksen kannalta tärkeimmistä tekijöistä. Brändin ytimeen kohdistuvan maineriskin seurauksena yrityksen asema markkinoilla ja brändi olemassaolon oikeutus asetetaan kyseenalaisiksi. Jos maineriski ei kosketa yrityksen brändin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, on todennäköisesti kyseessä yrityksen kannalta kiusallinen mutta ohimenevä ilmiö. (Greyser 2009, 590–592)

Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty maineriskille altistavia tekijöitä, jotka ovat avainasemassa siinä, muuttuuko toisen riskin toteutuminen tai yritykseen kohdistunut huomio lopulta mainekriisiksi. Eccles, Newquist ja Schatz (2007) ovat esitelleet kolme taustatekijää, jotka vaikuttavat mainerisktiin: maineen ja todellisuuden välinen kuilu, sidosryhmien muuttuvat odotukset ja heikko sisäinen koordinaatio.

Ensimmäinen maineriskille altistava tekijä liittyy siihen, vastaako yrityksen maine todellisuutta. Mainekuilulla tarkoitetaan tilannetta, jossa sidosryhmien keskuudessa vallitseva käsitys yrityksestä ei ole todenmukainen (Eccles ym. 2007, 107). Mainekuilu voi avautua

molempiin suuntiin, sillä saattaa paljastua, että yritys ei ole maineensa veroinen mutta se voi olla myös mainettaan parempi (Aula, Heinonen 2011, 12–13).

Mainetta rakentaakseen yritys pyrkii vaikuttamaan siihen, että yrityksen brändiin liitetyt arvot, symbolit ja narratiivit olisivat kohdeyleisölle merkityksellisiä. Viestintään perustuvat assosiaatiot ja lupaukset ovat osa yrityksen mainetta. Tämä maine voi muodostua riskiksi, jos yrityksen teot ovat sen kanssa ristiriidassa. (Lehtonen 2002, 18) Kun sidosryhmille paljastuu, että yritys ei pysty lunastamaan maineeseensa sisältyviä lupauksia, alkavat mielikuvat rapistua, kunnes ne vastaavat yrityksen todellista tilaa (Eccles ym. 2007, 107). Mainekuilua voidaan tarkastella myös yrityksestä kerrottujen narratiivien näkökulmasta. Yrityksen oman ja sidosryhmien kertomusten välisen kuilun kasvaessa suureksi, yrityksen todellisuus erkaantuu liikaa yleisöjen kokemuksista ja mielikuvista (Aula 2009, 57).

Aula ja Heinonen (2011, 12–14) kuvaavat maineansaksi tilannetta, jossa sidosryhmien mielikuva yrityksestä on positiivinen, mutta yrityksen todellinen toiminta ei vastaa tätä mielikuvaa. Silloin yritys on oikeasti huono, mutta siitä on muodostunut sidosryhmille hyvä käsitys esimerkiksi markkinointiviestinnän perusteella. Mainekuilu on olemassa myös silloin, kun yritys on mainettaan parempi. Tällöin yritys näyttäytyy sidosryhmien silmissä huonompana kuin se todellisuudessa on. Yrityksessä saatetaan tehdä oikeita asioita mutta viesti ei syystä tai toisesta välity sidosryhmille.

Toinen maineriskille altistava tekijä liittyy sidosryhmien odotusten ja uskomusten muutoksiin. Sidosryhmien odotusten muuttuessa mainekuilu levenee, jos yritys ei pysty mukauttamaan toimintaansa vastaamaan uudenlaisia odotuksia. Yritys saattaa olla täysin tietämätön muuttuneista odotuksista tai yksinkertaisesti jättää signaalit huomiotta. (Eccles ym. 2007, 106–108)

Sidosryhmien odotukset liittyvät usein yrityksen toiminnan vastuullisuuteen ja eettisyyteen. Odotukset voivat muuttua hitaasti, jolloin yrityksellä on aikaa seurata keskustelua ja mukauttaa omaa toimintaansa. Muutokset voivat olla kuitenkin paljon nopeampia. Yksi toimija voi olla vastuullisuudessa oman alansa edelläkävijänä, jolloin kyseisen yrityksen toiminnasta tulee sidosryhmien mielikuvissa alan yleinen normi. Vanhoihin toimintatapoihin jämähtäneillä kilpailijoilla on tällaisessa tilanteessa kiire muuttaa toimintaansa, koska kyvyttömyys vastata uudenlaisiin odotuksiin voi johtaa maineriskin toteutumiseen. (Eccles ym. 2007, 108)

Operatiivisten riskien käsittelyn yhteydessä kävi ilmi, että maine voi vahingoittua puhtaasti yrityksen oman toiminnan tai virheen seurauksena. Maineen kannalta erityisen petollisia ovat tilanteet, joissa yrityksen yksi liiketoimintayksikkö luo odotuksia, joita muut yksiköt eivät pysty lunastamaan. Yrityksen heikko sisäinen koordinaatio voi johtaa myös siihen, että yrityksessä ei kyetä tunnistamaan sidosryhmien odotuksia. (Eccles ym. 2007, 109)

3 MAINEEN JA VASTUULLISUUDEN SUHDE

3.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

Keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta on seurausta siitä, että odotukset yrityksistä kohtaan ovat muuttuneet. Yrityksiä ei nähdä enää pelkästään voittoa tavoittelevina taloudellisina yksikköinä vaan sosiaalista ja ympäristövastuuta toteuttavina yrityskansalaisina, jotka ovat vastuussa toiminnastaan itsensä ja omistajien lisäksi koko yhteiskunnalle. Yritykset ovat osa laajempaa sosiaalista järjestelmää, johon kuuluvat kaupallisten yritysten lisäksi voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja julkinen hallinto. Osana tätä järjestelmää yritysten toiminnan jatkuvuus on riippuvaista muiden toimijoiden hyväksynnästä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tavoitteiden ja toiminnan tulee olla legitiimiä ja arvostettua yhteiskunnassa. (Cornelissen 2011, 233–234)

Liiketoiminnalla on aina ollut sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksia ja sidosryhmien huomioiminen sekä lainsäädännön noudattaminen ovat edellytys yritystoiminnan harjoittamiselle. Globalisaation seurauksena tilanne on kuitenkin muuttunut etenkin liiketoiminnan operationaalisella tasolla. Uudenlaiset sidosryhmät ja muuttuva sääntely asettavat uusia odotuksia sille, miten yhteiskuntavastuuseen liittyvät kysymykset huomioidaan liiketoiminnassa. (Dahlsrud 2006, 6) Vastuukysymykset ovat vakiintuneet osaksi sekä paikallisesti toimivien että kansainvälisten yritysten arkea. Yritystoiminnan seurauksiin kiinnitetään huomiota yritysten sisällä ja sidosryhmien keskuudessa. Lisäksi yhteiskuntavastuu on ottanut paikkansa osana yritysten viestintää. (Siltaoja 2011, 282)

Ajatus yritysten yhteiskuntavastuusta on saanut osakseen kritiikkiä. Asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat epäilleet sitä, onko yhteiskuntavastuu ja eettisyys yrityksille ainoastaan keinoja erottautua kilpailijoista ja vaikuttaa kuluttajiin. Houkutus yrityksen esittämisestä todellisuutta paremmassa valossa on suuri, ja vaikka vastuullisuus olisi aitoa, saattavat sidosryhmät silti tulkita sen pinnalliseksi sananhelinäksi ja yritykseksi kiillottaa yhtiön imagoa. (Juholin 2004, 17) Liike-elämän sisällä yhteiskuntavastuuta on kritisoitu täysin yritystoiminnasta irralliseksi ilmiöksi. Kriittisimmät tahot pitävät yhteiskuntavastuuta yrityksen varojen väärinkäyttönä, jos resursseja käytetään johonkin muuhun kuin omistajien etujen ajamiseen. Kriitikkojen mukaan yritykset eivät ole vastuullisia toimijoita, koska vain luonnollinen henkilö voi olla vastuullinen. (Talvio, Välimaa 2004, 26)

Suomessa yritysten yhteiskuntavastuuta saatetaan pitää amerikkalaisena ilmiönä, varsinkin jos siihen liittyy käsitys laajasta hyväntekeväisyyteen perustuvasta vastuusta. Filantrooppisen vastuun ei koeta soveltuvan samalla tavoin pohjoismaiseen yhteiskuntaan, jossa vastuunkantoa on totuttu tekemään verotuksen kautta. (Juholin 2004, 17) Monet yhteiskuntavastuu-ajattelun kriitikot vetoavatkin siihen, että lakien noudattamisen ja verojen maksamisen pitäisi olla riittävää yhteiskuntavastuuta. Niissä yrityksissä, joissa vastuullisuuteen suhtaudutaan suopeammin, yhteiskuntavastuun kantaminen nähdään omaehtoisena sitoutumisena eettisiin toimintatapoihin. (Kalpala 2004, 14, 26)

3.1.1 Yhteiskuntavastuun käsitteet

Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyy paljon käsitteitä ja terminologiaa. Eri käsitteitä on yritetty eriyttää sisällöllisesti toisistaan, mutta keskustelussa ne saatetaan silti usein ymmärtää toistensa synonyymeiksi. Monissa tapauksissa yhteiskuntavastuun määrittely myös vaihtelee puhujasta riippuen. (Talvio, Välimaa 2004, 37) Käsitteiden sekavuus on ongelmallista etenkin sen vuoksi, että puutteellisten määritelmien voidaan katsoa heikentävän yhteiskuntavastuuseen liittyvää sitoutumista. Eri termeihin saattaa liittyä ideologisia taustaoletuksia ja osa käsitteistä viittaa suoraa arvoihin, osa puolestaan toimintaan tai tavoitetilään. (Koivuporras 2008, 30) Yleisesti yhteiskuntavastuuseen viitataan lyhenteellä CSR, joka on lyhyenne englannin kielen sanoista *Corporate Social Responsibility*. Suomen kielessä yleiskäsitteeksi on vakiintunut termi yhteiskuntavastuu, mutta paljon käytetään myös käsitteitä yritysvastuu ja vastuullinen liiketoiminta.

Yhteiskuntavastuu jaetaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, jotka yhdessä muodostavat yrityksen kolmoistilinpäätöksen (*Triple Bottom Line*). Kolmoistilinpäätös perustuu näkemykseen, jonka mukaan perinteiset kannattavuuteen liittyvät mittarit eivät ole riittäviä yritystoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin. Yrityksen tulosta tulisi arvioida laajemman taloudellisen hyvinvoinnin luomisen, ympäristövaikutusten laadukkaan hallinnan ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden perustella. (Talvio, Välimaa 2004, 40)

Taloudellinen vastuu liittyy yritystoiminnan kannattavuuteen ja sellaisen liiketaloudellisen menestyksen tavoitteluun, joka voidaan saavuttaa eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vastuullinen yritys tavoittelee toiminnassaan voittoa sidosryhmien ehdoilla, mikä myös tuottaa omistajille parhaan tuloksen pitkällä aikavälillä. Taloudellista vastuuta kuvataan yhteiskuntavastuun perustaksi, koska omistajien tuotto-

odotuksiin vastaaminen ja taloudellisen lisäarvon luominen ovat edellytyksiä liiketoiminnan harjoittamiselle ja muun yhteiskuntavastuun toteuttamiselle. (Kalpala 2004, 14)

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen yhteiskunnallista toimijuutta. Siihen liittyy myös yrityksen toiminnan arviointia suhteessa laajemmin sosiaalisiin, eettisiin ja kulttuuriin liittyviin tekijöihin. (Talvio, Välimaa 2004, 37, 42) Yrityksen sisäinen sosiaalinen vastuu tarkoittaa vastuunkantoa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Sosiaalisen vastuun ulkoinen puoli konkretisoituu puolestaan osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen. Yritys toteuttaa sosiaalista vastuuta toimiessaan sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. (Kalpala 2004, 14)

Ympäristövastuulla viitataan luonnollisesti yrityksen toiminnan ekologisiin vaikutuksiin ja se mielletään usein yhteiskuntavastuun keskeiseksi sisällöksi. Ympäristövastuuseen liittyy myös kestävän kehityksen käsite, joka eroaa yhteiskuntavastuusta ympäristötekijöiden painoarvon ja sidosryhmien odotusten huomioimisen osalta. (Talvio, Välimaa 2004, 39)

Tässä tutkimuksessa on jo aiemmin sivuttu yrityskansalaisuuden käsitettä, jota käytetään kuvaamaan yhteiskuntavastuun tavoitetilaa. Yrityskansalaisuuden taustalla vaikuttaa ajatus yksilön oikeuksista ja velvollisuuksista yhteiskunnassa, jolloin yhtäläillä yritykselle voidaan määritellä toimintaa ohjaavia oikeutuksia ja vastuita (Cornelissen 2011, 235). Kun yhteiskuntavastuun yhteydessä tarkastellaan yrityksen vastuuta omistajiaan kohtaan, viitataan usein hyvän hallinnon periaatteisiin (*Corporate Governance*). Hyvään hallintoon liittyvä keskustelu käsittelee yrityksen valta- ja vastuusuhteita, jolloin keskeisiä teemoja ovat esimerkiksi omistajakontrolli ja johdon asema. (Anttiroikko 2004, 37)

Yhteiskuntavastuun keskustelussa viitataan usein GRI -raportointimalliin (*Global Reporting Initiative*), joka on kestävän kehityksen raportointisuositus. GRI -raportointimalli otettiin käyttöön vuonna 2000 ja se on yleisimpiä tapoja raportoida yrityksen yhteiskuntavastuusta. Mallissa raportoidaan johtamisesta yhteiskuntavastuun näkökulmasta ja siihen sisältyy kolmoistilinpäätöksen mittareiden lisäksi tuotevastuuta ja tuoteturvallisuutta sekä yrityksen yhteiskuntasuhteita kuvaavia mittareita. (Kuisma 2015, 16)

3.1.2 Sidosryhmät

Sidosryhmäteorialla on ollut merkittävä vaikutus yritysten yhteiskuntavastuuta koskevaan keskusteluun ja se syntyi alun perin vastavoimaksi omistajalähtöiselle näkemykselle. Varsinkin pörssilistattujen yritysten ensisijaisena ja ainoana tavoitteena on pidetty parhaan

mahdollisen voiton tuottamista omistajille lain sallimissa puitteissa. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksillä on vastuita ja velvollisuuksia kaikkia toimintansa kannalta merkityksellisiä ryhmiä kohtaan. Sidosryhmien huomioimista ja vastuullista toimintatapaa voidaan perustella yrityksen toiminnan kannattavuudella pitkällä aikavälillä. Pelkästään voiton maksimointiin keskittyvä toiminta ei ota riittävästi huomioon kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestysmahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Aiheesta on käyty keskustelua liikkeenjohdon eri koulukuntien keskuudessa useiden eri näkökulmien kautta. (Talvio, Välimaa 2004, 26)

Sidosryhmävastuu asetetaan usein vastakkain omistajalähtöisen mallin kanssa, vaikka ne eivät ole täysin toisiaan poissulkevia ilmiöitä. Voiton tuottaminen omistajille edellyttää myös muiden sidosryhmien huomioimista. Näkökulmien ero on siinä, että omistajalähtöisessä ajattelutavassa sidosryhmät nähdään niiden välineellisen arvon kautta, kun taas sidosryhmäteoria huomioi eri ryhmien tarpeet itseisarvona. (Moriarty 2014, 823)

Sidosryhmissä henkilöityy yrityksen yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Sidosryhmät antavat nimet ja kasvot sellaisille yhteiskunnan jäsenille, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeässä asemassa ja keitä kohtaan tulee olla vastuullinen. Sidosryhmät ovat sellaisia tahoja, joilla jokin intressi koskien yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Suhde voi perustua lainsäädännölliseen instituutioon, kuten sopimukseen, tai se voi olla moraaliin liittyvä vaade. (Carroll 1991, 43)

Primäärit eli ensisijaiset sidosryhmät ovat sellaisia ryhmiä, joita ilman yrityksen toiminta ei ole mahdollista. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja sijoittajat. Sekundäärit eli toissijaiset sidosryhmät muodostuvat puolestaan tahoista, jotka eivät ole yhtä keskeisiä, mutta joilla on silti vaikutusmahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Toissijaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi viranomaiset, media, kilpailijat ja yhteiskunnalliset vaikuttajat. Ensisijaisten ja toissijaisten sidosryhmien lisäksi voidaan erottaa vielä marginaaliset sidosryhmät, joiden vaikutus yrityksen toimintaan on vähäinen mutta huomion arvoinen. Tällaisiksi ryhmiksi luetaan esimerkiksi yrityksen toiminnasta kiinnostuneet kansalaisjärjestöt. (Juholin 2004, 198)

Sidosryhmät eivät ole yrityksen näkökulmasta tasa-arvoisia ja eri ryhmien merkitys vaihtelee ajassa. Ensisijaisiin sidosryhmiin yrityksen toiminta vaikuttaa suoraan ja tällaiset ryhmät ovat usein vuorovaikutussuhteessa myös toisiinsa. Toissijaisiin sidosryhmiin yrityksen toiminnan vaikutukset ulottuvat puolestaan epäsuorasti ja vasta pidemmällä aikavälillä. (Davies ym. 2003, 58–59) Tietyillä sidosryhmillä voi olla yrityksen toiminnassa aivan erityinen asema. Tällaiset

ryhmät tuntevat vahvaa luottamusta yritystä kohtaa, jolloin niitä voidaan nimittää yrityksen luottojoukoiksi. Luottojoukoilla on useita kontakteja yrityksen kanssa, ja korkea luottamus mahdollistaa laadukkaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen yrityksen ja tällaisen ryhmän välillä. (Luoma-aho 2005, 323)

3.2 Yhteiskuntavastuu ja maineriski

Tutkimusten mukaan vastuullisuuteen panostavilla yrityksillä on parempi maine verrattuna sellaisiin yrityksiin, joiden toimintaa ohjaa ainoastaan taloudellinen suorituskyky. Yrityksen toiminnan eettisyydellä on ylipäättänsä suuri merkitys sidosryhmien mielipiteen muodostumisessa. (Walker, Dyck 2014, 170) Yrityksiltä odotetaan yhtä laajempaa vastuullisuutta, mutta siinä epäonnistuminen vahingoittaa mainetta ja vaikuttaa negatiivisesti taloudelliseen asemaan (Roehrich, Hoejmose 2014, 695, 702). Epäeettisen toiminnan paljastumisen negatiiviset mainevaikutukset ovat ilmeisiä, mutta tutkimuksen tarkoituksen kannalta on tärkeä tarkastella myös niitä maineeseen vaikuttavia uhkatekijöitä, joita vastuullisuuden toteuttamiseen liittyy. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen riskit liittyvät usein liian suuriin lupauksiin, joita ei pystytä pitämään. Selittelyllä ei pysytä korjaamaan syntyneitä mainehaittoja. (Ollikainen 2004, 92)

Liike-elämässä erityisenä haasteena voidaan pitää maineen ja legitimitetin rakentamiseen liittyvien moraalirajojen tunnistamista. Yritys tavoittelee legitiimiä asemaa toimimalla yhteiskunnan arvostuksen mukaisesti, jotta saisi käyttöönsä toimintansa kannalta keskeisiä resursseja, kuten työvoimaa, rahoitusta ja muita tuotannontekijöitä. Moraalikysymykset ovat viimeaikoina korostuneet sekä globaalilla tasolla että yksittäisen kuluttajan valintoja käsittelevässä keskustelussa. Yrityksen toiminnan rationalisointi pelkästään taloudellisten näkymien ja hyötyjen kautta on liian kapea-alainen lähtökohta legitiimin aseman saavuttamiseen, joten yritysten on itse pyrittävä luottamuksellisempaan ja konsensushakuisempaan keskusteluun. Tämä edellyttää yrityksen omaan toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvien moraalinäkökulmien esiintuomista. (Siltaoja 2011, 292–294) Maineeseen vaikuttavien moraalirajojen tunnistamisen lisäksi yrityksen tulisi toiminnassaan yhdistää sidosryhmien erilaiset odotukset ja omat intressinsä. Kyse on usein siitä, missä kulkee raja hyvän yrityskansalaisen ja omistajiensa voittoa maksimoivan yrityksen välillä. (Davies ym. 2003, 59–60)

Yrityksen hyvyys ja vastuullisuus on paradoksi, koska yritykset pyrkivät menestymään taloudellisesti, mutta menestys mielikuva- ja verkostoyhteiskunnassa edellyttää oman taloudellisen edun unohtamista tai peittämistä. Ristiriita näkyy erityisesti siinä, että yrityksen tehdessä jotain hyvää ensiksi kyseenalaistetaan sen motiivit. Kun kyse on liiketoiminnasta, hyvän puolen lisäksi nähdään aina myös paha puoli. Yleisö haluaa tulkita hyvien tekojen tekemisen pahan puolen peittämiseksi tai kiillottamiseksi. (Aula, Mantere 2005, 15, 27) Toisaalta vaaditaan, että maine ei saa olla pelkkää pintaa vaan sen pohjalla on oltava konkreettisia tekoja. Yritys ei kuitenkaan saisi toimia vastuullisesti itsekkäistä syistä, kuten parantaakseen mainettaan. (Siltaoja 2004, 293)

Yritysimagon parantamisen ei tulisi olla päämäärä yhteiskuntavastuun toteuttamisessa, mutta usein taustalla vaikuttavat median tai negatiivisen julkisuuden asettamat paineet (Siltaoja 2004, 295). Yhteiskuntavastuun korostaminen julkisesti saattaa ohittaa yrityksen sisällä käytävän keskustelun vastuullisuuden sisällöstä ja toimintatavoista. Mitä enemmän yritys pyrkii hankkimaan näkyvyyttä yhteiskuntavastuulla, sitä suurempi on maineriskin vakavuus, jos jokin haitallinen tapahtuma toteutuu. Jos todellisuus ja julkisuuskuva eivät vastaa toisiaan, saattaa positiivinenkin asia kääntyä itseään vastaan. Vastuullisuuden synnyttämä ristiriita voi johtaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien pettymiseen. (Järvinen 2004, 139)

3.2.1 Maineenhallinnan näkökulma

Yhteiskuntavastuu ja hyvät teot ovat tärkeitä palikoita maineen rakentamisessa, mutta myös hyvällä viestinnällä ja sidosryhmäsuhteilla on merkitystä. Yrityksen maine rakentuu tekojen perusteella, mutta yhteiskuntavastuun toimintaulottuvuuden ohella huomiota tulisi kiinnittää myös vastuullisuuden kommunikatiiviseen puoleen. Yrityksen hyvät teot eivät automaattisesti takaa hyvää mainetta, koska toiminta on osattava kommunikoida oikeille ihmisille oikeaan aikaan. (Aula, Mantere 2005, 27)

Maineenhallinnasta puhuttaessa ei ole aivan itsestään selvää, millaiseen toimintaan viitataan. Jos maine muodostuu sidosryhmien mielikuvien kokonaisuutena, voidaan kysyä, onko tällaisen yrityksen ulkopuolella muodostuvan kuvan hallinta yrityksestä käsin lainkaan mahdollista. Vaikka yritys ei voi kontrolloida ulkoista mainettaan, voi se pyrkiä vaikuttamaan sisäisiin käsityksiin. Maineenhallinnassa onkin kyse sisäisestä toiminnasta, jotta voidaan vaikuttaa siihen, miltä asiat näyttävät ulospäin (Chun 2005, 105). Maineenhallinta tarkoittaa myös sidosryhmäsuhteiden hoitamista, jonka avulla yritys pyrkii rakentamaan luottamusta itselleen

merkityksellisten ihmisten ja tahojen keskuudessa. Tämä ei tarkoita suhteiden ylläpitämistä pelkästään itsestään selvien ja entuudestaan tuttujen ryhmien kanssa, vaan yrityksen on kyettävä toimimaan myös siihen kriittisesti suhtautuvien tahojen kanssa. (Aula, Heinonen 2011, 166)

Mainetta rakennetaan hyvien tekojen kautta, mutta yhteiskuntavastuun toimet, jotka eivät hyvistä tarkoituksistaan huolimatta sovi yrityksen aiemmin luomiin odotuksiin, vaikuttavat negatiivisesti asiakkaiden asenteisiin ja mielikuviin. Yrityksen on tärkeä toimia valitsemansa linjan mukaisesti myös yhteiskuntavastuun osalta. Vastuullisuus voi toimia erottautumistekijänä markkinoilla, mutta se harvoin muuttaa kuluttajien käsityksiä itse tarjoaman laadusta ja toimivuudesta. (Puusa, Reijonen 2011, 179–180)

Nykyisin yrityksiltä odotetaan yhteiskuntavastuun lisäksi ehdotonta läpinäkyvyyttä ja asiakkaat etusijalle asettavaa toimintatapaa (Scott, Walsham 2005, 315). Tällaisessa toimintaympäristössä maineenhallinnan lähtökohdan tulisi olla todellisuuden kunnossa pitäminen imagon kiillottamisen sijaan. Maineenhallinnan perinteisestä puolustuksellisesta roolista on siirrytty dialogiin työntekijöiden, yhteisöjen ja muiden sidosryhmien välillä. (Karvonen 2000, 68)

3.2.2 Riskienhallinnan näkökulma

Eettisesti vastuullisen yrityksen toimintaa ohjaavat oikeudenmukaisesti toimiminen ja vahingontuottamisen välttäminen (Carroll 1991, 41). Yhteiskuntavastuu yhdistetään helposti hyväntekeväisyyteen liittyviin kampanjoihin, jotka ovat kaikista näkyvin osa vastuullisuutta. Hyväntekeväisyyttä tärkeämpänä voidaan kuitenkin pitää vastuullisuuden toista puolta, jonka tavoitteena on vahingontuottamisen välttäminen. Hyvillä teoilla ei voi saavuttaa kestäväää mainetta, jos yrityksen toiminta on samalla jonkun osapuolen kannalta vahingollista. (Minor, Morgan 2011, 41–43)

Halu suojaautua riskeiltä motivoi yrityksiä sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävien toimintatapojen noudattamiseen (Roehrich, Hoejmose 2014, 695, 702). Yhteiskuntavastuun toimet palvelevat myös riskienhallintaa ja laadukas riskienhallinta on edellytys yrityksen aidolle vastuullisuudelle. Lisäksi vastuullisilla toimintatavoilla rakennettu maine auttaa suojaamaan yritystä tappiolta. Tällöin yrityksen toimintaan liittyvä negatiivinen tapahtuma mielletään suuremmalla todennäköisyydellä vain huonoksi tuuriksi eikä esimerkiksi huonoksi

johtamiseksi. (Minor, Morgan 2011, 53) Hyvä maine tarkoittaa siis suojaa vaikeina aikoina, mutta suoja on rakennettava silloin kun yrityksellä menee hyvin (Karvonen 1999, 20).

Maineriskien osalta yritys ei voi tuudittautua vastuullisen yrityskuvan luomaan suojaan. Mitä tunnetumpi yritys tai brändi, sitä tarkemmin sen toimintaa seurataan myös yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Jos yhteiskuntavastuu on keskeinen osa yrityksen brändiä, on maineriskiin kiinnitettävä erityistä huomiota. Sidosryhmien vastuullisiksi mieltämissä yrityksissä epäeettisen toiminnan paljastuminen aiheuttaa kaikista suurinta vahinkoa maineelle. (Greyser 2009, 590; Siltaoja 2004, 304) Riskin suuruus kasvaa sen mukaan, mitä voimakkaammin yritys profiloituu vastuullisena toimijana (Heinonen 2007, 144).

Yrityksille on tärkeää hallita taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä riskejä ja myös osoittaa ulospäin tekevänsä näin. Raportoimalla ympäristö- ja yhteiskuntavastuustaan yritys pyrkii saamaan olemassaololleen ja resurssien tarpeelleen yleisen hyväksyttävyyden. (Siltaoja 2011, 288) Sidosryhmille suunnatun vastuullisuusraportoinnin taustalla vaikuttavat usein myös maineenhallintaan liittyvät motiivit (Bebbington ym. 2008, 341). Vastuullisuuteen ja siitä viestimiseen liittyvät valinnat ovat yritykselle riskejä, joiden luonne on samankaltainen kuin muiden liiketoimintariskien. Oikea valinta tukee yrityksen tavoitteita ja väärä voi puolestaan johtaa tappioihin. (Lehtonen 2002, 5)

4 OSUUSTOIMINNALLISUUS FINANSSIALALLA

4.1 Osuustoiminta

Tutkimuksen kohteena on OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvä maineriski, mikä edellyttää tutkimuksen teorialta myös osuustoiminnan ja osuustoimintaan kuuluvien arvojen tarkastelua. Osuustoiminta on liiketoiminnan harjoittamisen muoto, josta säädetään Suomessa osuuskuntalailla (421/2013). Erillisellä lailla määrätään lisäksi osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista (423/2013). Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka osuuspääomaa tai jäsenmäärää ei ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoitus on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Tämä tapahtuu siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita. (Osuuskuntalaki 421/2013)

Tässä tutkimuksessa osuustoiminnallisella yrityksellä viitataan osuuskuntiin ja myös muihin osuustoiminnallisen ideologian pohjalta toimiviin organisaatioihin ja yritysryhmiin. Osuuskunta voi toimia omistajan roolissa, vaikka varsinainen liiketoiminta tapahtuisi osakeyhtiömuotoisesti. Suomessa tunnetuimpia osuustoiminnallisia yrityksiä ovat osuuspankit ja osuuskaupat sekä suuret osuustoimintataustaiset metsä- ja elintarvikealan yritykset. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6)

Osuustoiminnassa on kyse yhdestä taloudellisen yhteistyön muodosta, joka toimii samassa toimintaympäristössä muiden yritysmuotojen kanssa. Yhteiskunnan tasolla tarkasteltuna osuustoiminnalliset yritykset ovat kuin mitkä tahansa avoimilla markkinoilla toimivat liikeyritykset (Laurinkari 2004, 38). Osuustoiminta kuitenkin poikkeaa muusta yksityisomistajuuteen perustuvasta liiketoiminnasta, koska sen tavoitteet ja menestyksen mittarit ovat lähtökohtaisesti erilaisia. Osuustoiminnan perusajatuksen mukaan sekä paikallisesti toimivat että valtakunnallisella tasolla yhteen liittyneet verkostot tuottavat sellaisia etuja, joita yksittäiset jäsenet eivät pystyisi itse hankkimaan. (Tuominen, Jussila, Saksa 2006, 391–392)

Osuuskunta voidaan määritellä itsenäiseksi yhteisöksi, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Jäsenet omistavat osuuskunnan ja hallinnoivat sitä demokraattisesti. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 4). Osuuskuntalain mukaan osuuskunnassa kaikilla jäsenillä on yhtäläiset oikeudet.

Osuuskunnan kokous, edustajisto, hallitus, toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto eivät saa tehdä päätöksiä, joiden voidaan katsoa tuovan jollekin taholle epäoikeutettua etua osuuskunnan tai toisen jäsenen kustannuksella. (Osuuskuntalaki 421/2013)

Ymmärrys osuustoiminnallisten yritysten toiminnasta on rakentunut pitkälti osuuskunnan ja muiden yhtiömuotojen välisiin eroihin (Puusa, Mönkkönen, Varis 2013, 6). Omistajaidentiteetti on erilainen osakeyhtiöissä ja osuustoiminnallisissa yrityksissä, koska osakeyhtiössä vallassa ovat sijoittajat, kun taas osuuskunnan omistajina ovat kuluttajat tai tuottajat osuuskunnan muodosta riippuen (Tuominen ym. 2006, 392). Osuuskunnan jäsenyydessä yhdistyvät omistajuus ja asiakkuus. Henkilöstöllä voi olla osuuskunnan toiminnassa kolmoisrooli, jos sama henkilö on omistaja, työntekijä ja asiakas. (Puusa ym. 2013, 7)

Myös omistajien päätösvalta on yhtiömuodoissa erilainen. Osakeyhtiöissä äänivalta määräytyy osakkeiden lukumäärän perusteella, kun taas osuuskunnissa sovelletaan jäsen ja ääni -periaatetta. Erilainen omistajuus näkyy myös tuottojen jakamisessa, sillä osakeyhtiössä tulos jaetaan sijoitetun pääoman mukaan ja osuuskunnassa puolestaan siinä suhteessa, kuinka palveluita käytetään. Osuuskunnan jäsenen osakaspanos voi olla pääoman ohella raaka-aineita (tuottajaosuuskunta) tai jäsenpanos voi perustua osuuskunnan palveluiden käyttämiselle (kuluttajaosuuskunta). Useimmissa tapauksissa osuuskunnan jäsenten on suoritettava myös pääomapanos, jolle maksetaan osuuspääoman korkoa. Jäsenen taloudellinen vastuu yrityksessä rajoittuu tähän maksettuun osuusmaksuun. Osuuskunnan jäsentä voidaan luonnehtia enemmän palveluiden käyttäjäksi kuin pääomasijoituksen tekijäksi. (Mannio 2004, 3–4)

Osakeyhtiön ja osuuskunnan ero näkyy myös liiketoiminnan tavoitteissa. Osuustoiminta perustuu ajatukseen etujen ja hyvinvoinnin tuottamisesta jäsenille ja paikalliselle toimintalueelle. Voiton maksimoinnin sijaan osuustoiminnallisten yritysten toiminnassa korostuvat yhteiskunnalliset ja osuustoiminnalliset arvot. (Tuominen ym. 2006, 391–392) Osuustoiminnalliset arvot ovat johdettavissa osuustoiminnan ideologiaan, jossa korostuvat yhteistyön merkitys hyvinvoinnin tuottamisessa ja jäsenten demokraattinen hallinto. Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA on määritellyt osuustoiminnallisiksi arvoiksi omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden (www.ica.coop 2015).

Osuustoiminnalliset yritykset eivät ole yhtenäinen ryhmä, koska osuuskunnat toimivat eri aloilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Osuustoimintaa harjoitetaan sekä pienten paikallisten yritysten että suurten kansainvälisten yhtiöiden toimesta. Osuustoiminta

yleiskäsitteenä pitää sisällään monia erilaisia yritystoiminnan muotoja, jotka ovat syntyneet palvelemaan erilaisia tarpeita. Kaikilla osuustoiminnallisilla yrityksillä on kuitenkin kaksi yhteistä piirrettä: kaksoisrooli ja jäsentalouksien tukemisen perustehtävä. (Laurinkari 2004, 32, 117)

Finanssialalla palveluosuustoiminnan keskeisimmät ilmenemismuodot ovat osuustoiminnallinen rahalaitostoiminta ja keskinäinen vakuutustoiminta (Troberg 2014, 23). Pankkitoiminta on vuosien saatossa osoittautunut menestyksekkääksi osuustoiminnan alaksi. OP:n lisäksi osuustoiminnallista pankkitoimintaa harjoittavat Paikallisosuuspankit eli POP Pankki ryhmä, joka irtaantui OP-Ryhmästä 1990-luvulla (Koivuporras 2008, 119). Myös S-Pankilla on vahvat kytkökset osuustoimintaan, koska osuustoiminnallisen S-ryhmän lisäksi sen omistajana on keskinäinen vakuutusyhtiö LähiTapiola. Vuonna 2007 perustettu S-Pankki kertoo toimintansa olevan jatkumoa säästökassatoiminnalle ja suuntaavansa palvelunsa ensisijaisesti osuuskauppojen asiakasomistajille. (www.s-pankki.fi 2016)

Osuustoimintaliike on kehittynyt historiansa aikana ja samalla osuustoiminnalliset yritykset ovat pyrkineet mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Säilyttääkseen kilpailukykynsä ja -asemansa jotkut osuustoiminnalliset yritykset ovat yhtiöittäneet toimintaansa ja laajentuneet kansainvälisille markkinoille (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4–5). Yhtiöittämisen taustalla ovat vaikuttaneet etenkin oman pääoman kasvattamiseen ja päätöksenteon nopeuttamiseen liittyvät pyrkimykset (Laurinkari 2004, 33). Joustamattomuus ja kyvyttömyys toimia kilpailuilla markkinoilla ovat herättäneet epäilyksiä osuustoimintaa kohtaan. Osuustoiminnalliset yritykset ovatkin historian saatossa kärsineet identiteettiin ja imagoon liittyvistä ongelmista, heikosta tunnettuudesta, ennakkoluuloista ja väärinymmärryksestä. (Puusa ym. 2013, 12–13)

4.1.1 Kaksoisrooli

Osuustoiminnan erityislaatuisuus yhtiömuotona perustuu osuustoiminnallisten yritysten kaksoisrooliin. Osuustoiminnallinen yritys on samanaikaisesti liiketaloudellinen yksikkö ja jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö, jonka toimintaa ohjaavat taloudellisten tavoitteiden ohella sosiaaliset ja yhteisölliset päämäärät. (Laurinkari 2004, 37; Troberg 2014, 15) Liiketoimintarooli ja yhteisöllinen rooli ovat erilaisia ja ne asetetaan usein vastakkain nykyisessä markkina- ja toimintaympäristössä. Vallitsevan omistajalähtöisen ideologian mukaan yritys ei voi toteuttaa molempia rooleja samanaikaisesti. (Puusa ym. 2013, 6, 12)

Liiketoimintarooli tarkoittaa taloudellisen vastuun kantamista eli osuustoiminnallisen yrityksen kannattavuudesta ja tehokkuudesta huolehtimista (Laurinkari 2004, 38). Taloudellinen menestys luo myös pohjan vastuullisuudelle jäsenistöä ja yhteiskuntaa kohtaan. Osuustoiminnan ideologian mukaan liiketaloudellisesti menestyvä toiminta ei ole ristiriidassa jäsenten eduista huolehtimisen ja inhimillisten arvojen kanssa. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 19; Puusa ym. 2013, 6–7)

Osuustoiminnallisia yrityksiä kuvataan usein ihmiskeskeisiksi, jos muut yritysmuodot nähdään pääomakeskeisinä. Kaksoisroolin yhteisöllinen puoli liittyy osuustoiminnan kannalta keskeisiin arvoihin eli omatoimisuuteen, omavastuuseen ja demokraattiseen hallintoon. Jäsenet odottavat osuuskunnan tuottavan taloudellista hyötyä tuotteiden ja palveluiden muodossa, mutta samalla odotetaan myös laajempaa, ei-taloudellista arvoa. (Puusa ym. 2013, 7) Toimintaympäristön näkökulmasta osuustoiminnallisten yritysten tulee muiden yritysten tavoin noudattaa lakeja ja maksaa veroja. Lisäksi osuustoiminnallisilta yrityksiltä odotetaan muita yrityksiä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja paikalliseen elinkeinoelämään osallistumista. (Koivuporras 2008, 159) Yhteisöllinen rooli voidaan nähdä laajana sosiaalisena vastuuna osuuskunnan jäsenistöstä, henkilöstöstä ja lähiyhteisöstä.

Puusan, Mönkkösen ja Variksen (2013) mukaan osuustoiminnallinen kaksoisrooli voidaan ymmärtää kolmen ulottuvuuden kautta:

Toiminta	liiketoimintarooli (kannattavuus ja tehokkuus) vs. yhteisöllinen rooli (jäsenistön ja yhteisön etu) taloudellinen vastuu vs. sosiaalinen vastuu
Tavoitteet	taloudellinen menestys, kilpailukyky vs. palvelukyky, laatu, jatkuvuus
Näkemyks osuustoiminnan luonteesta	realismi vs. idealismi liian hyvää ollakseen totta vs. luottamus jäsenten etujen toteutumiseen

Taulukko 1. Osuustoiminnallinen kaksoisrooli toiminnan, tavoitteiden ja ideologioiden tasoilla (Mukaillen Puusa, Mönkkönen ja Varis 2013, 12)

Osuustoiminnallisen yrityksen kaksoisrooli on tunnistettavissa toiminnan, tavoitteiden ja ideologian tasoilla. Kaksoisroolin eri puolien yhdistäminen on haaste etenkin kooltaan suurille osuustoiminnallisille yrityksille, koska niiden toiminnassa korostuvat usein kovat arvot ja liiketoimintaorientaatio. Tällöin osuustoiminnan perinteiset arvot jäävät taloudelliseen menestykseen liittyvien vaatimusten varjoon. Toisaalta yhteisöllisten arvojen korostaminen taloudellisten tosiasioiden kustannuksella voi tehdä osuuskunnasta kankean ja tehottoman. Tavoitteiden osalta voidaan erottaa kilpailukykyyn ja liiketoiminnan menestykseen liittyvät

tavoitteet ja toisaalta toiminnan jatkuvuuden ja palveluiden turvaaminen. Kaksoisroolia voidaan tarkastella myös sen kautta, miten osuustoiminnan luonne ymmärretään. Osuustoiminnan arvoja saatetaan pitää nykyisessä markkinaympäristössä hyvin idealistisina, vaikka suurten suomalaisten osuuskuntien toiminta on osoittanut, että osuustoiminnalla on hyvät mahdollisuuden menestyä myös käytännössä. (Puusa ym. 2013, 12) Osuustoimintaa onkin kuvattu teoriassa heikoksi mutta käytännössä vahvaksi (Skurnik 2002, 103).

Liiketoimintaroolin ja yhteisöllisen roolin tulisi olla mahdollisimman hyvin tasapainossa, jotta osuustoiminnallinen yritys voisi menestyä. Tätä voidaan pitää osuustoiminnallisten yritysten johtamisen erityisenä haasteena. (Troberg 2014, 45–46) Osuustoiminnassa arvojen mukainen toiminta on tärkeää, koska osuuskunnat on perustettu palvelemaan yhteistä tarvetta. Kuluttajaosuuskunnissa, kuten osuuskaupoissa ja osuuspankeissa, omistajuus on hajautunut tuhansille asiakasomistajille, jolloin todellinen valta keskittyy ammattijohtajille. Johtajien ammattietiikasta riippuu, kuinka hyvin osuuskunnan arvot, sanat ja teot sopivat yhteen. (Ketola 2007, 196)

4.1.2 Osuustoiminnallisten yritysten yhteiskuntavastuu

Nykypäivänä yritysten toimintaympäristössä on vahvistunut ajatus yrityskansalaisuudesta. Enää vain hyvin liikkuva ja lyhytjänteinen yritystoiminta voi perustua muista piittaamattomaan toimintaan. Mitä paikallisemmalla tasolla yritys toimii ja mitä pitkäkestoisempaa sen toiminta on, sitä enemmän se elää riippuvuussuhteessa ympäristönsä kanssa. Etenkin pitkäaikaisia asiakkuuksia tavoittelevien yritysten kannattaa omaksua kunnon kansalaisen ja vastuunkantajan rooli yhteiskunnassa. (Karvonen 2000, 73) Tällaisella yrityskansalaisuuteen liittyvällä ajattelulla on paljon yhtymäkohtia osuustoiminnan ideologiaan. Sekä osuustoiminnassa että yhteiskuntavastuussa korostuvat sidosryhmälähtöisyys ja toiminnan pitkäjänteisyys (Troberg 2014, 66).

Osuustoiminnallisten yritysten yhteiskuntavastuu perustuu samoihin tekijöihin kuin muillakin yrityksillä, mutta samalla vastuullisuuden voidaan katsoa olevan sisäänrakennettuna osuustoimintaan. Osuustoiminnan kansainvälisesti määriteltyihin arvoihin kuuluvat yhteiskuntavastuun kannalta oleellisia teemoja, kuten ihmiskeskeisyys ja yrityksen vastuu toimintaympäristöstään. (Troberg 2014, 40, 73) Osuustoiminnallisten yritysten velvollisuutena voidaan pitää toimintaympäristönsä taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kehityksen tukemista. Jäsenet päättävät, miten osuustoiminnalliset yritykset osallistuvat yhteisön

kehittämiseen. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 24) Parhaimmillaan paikallisesti vahvat osuuskunnat vahvistavat toimialueensa identiteettiä ja yhteisöllisyyttä, jolloin ne myös saatetaan kokea muita yrityksiä läheisemmiksi (Troberg 2014, 64–65).

Osuuskunnan menestys on riippuvaista sen toiminta-alueen hyvinvoinnista. Esimerkiksi osuuspankit ovat paikallisina pankkeina olleet perinteisesti tiiviissä suhteessa oman alueensa muihin toimijoihin. Toimintaympäristön sosiaaliset verkostot, innovatiivisuus ja rakenteet vaikuttavat paikallisten osuuspankkien toimintaan ja menestysmahdollisuuksiin. (Kangas 2006, 77) Yritysten yhteiskuntavastuuta ja toiminnan tarkoitusta koskevan keskustelun lisääntymistä voidaan pitää OP:n kannalta myönteisenä ilmiönä. Keskustelun myötä osuustoiminnalliset arvot ovat jälleen ajankohtaisia, ja yhteiskuntavastuu auttaa käsitteellistämään niitä osuustoiminnallisen finanssipalvelun puolia, jotka ovat aina olleet osa ryhmän toimintaa. (Koivuporras 2008, 180–181)

Vaikka osuustoiminnallisten yritysten toiminnassa korostuu sosiaalinen vastuu, eivät neekään ole välttyneet irtisanomisilta tai toimipaikkojen sulkemisilta. Henkilöstöön ja palveluiden heikentämiseen liittyvät päätökset ovat erityisen ongelmallisia juuri osuustoiminnallisille yrityksille, mutta taloudellisen vastuun kantaminen edellyttää liiketoiminnan elinkelpoisuudesta huolehtimista. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 5) Erityisen hankala tilanne on silloin, jos osuuskunta toimii ainoana palveluntarjoajana alueella. Vaikka jäsenten hyöty on osuuskunnan toiminnan keskiössä, ei se voi jatkaa loputtomiin kannattamatonta toimintaa. (Laurinkari 2004, 38)

4.2 Finanssiala Suomessa

Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita tarjoavia yrityksiä. Finanssijärjestelmä muodostuu näiden yritysten ja niiden asiakkaiden lisäksi instituutioista, kuten Suomen Pankista, valvontaviranomaisista sekä poliittisista päättäjistä. Pankkien, sijoituspalveluyritysten ja vakuutusyhtiöiden lisäksi Suomen finanssisektorilla toimii yhtiöitä, jotka hoitavat esimerkiksi työeläkkeiden kaltaisia lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia tehtäviä. (Kangas 2006, 73)

Finanssikonserniksi määritellään yritysryhmä, johon kuuluu pankki, rahoitusyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja henkivakuutusyhtiö (Kontkanen 2015, 14–15). Konserni tarkoittaa useamman yrityksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa emoyrityksellä on määräämisvalta. Finanssialan toimialaliukuman seurauksena useat pankki- ja vakuutustoimintaa harjoittavat

yhtiöt ovat tavalla tai toisella liittyneet yhteen tai tekevät muuten yhteistyötä. Jos finanssiyrittäjä haluaa harjoittaa sekä vahinko- että henkivakuutusta, on niitä varten perustettava erilliset yhtiöt. Työntekijöiden eläkevakuuttamista hoitava yhtiö ei voi harjoittaa mitään muuta vakuutustoimintaa. (Rantala, Pentikäinen 2009, 139–141, 145)

Pankit voidaan yhtiömuotonsa perusteella jakaa liikepankkeihin, osuuspankkeihin, asuntoluottopankkeihin ja säästöpankkeihin (Euro&Talous 2015). Suomessa vallitsee yleis- eli universaalipankin periaate, mikä tarkoittaa, että pankeilla on oikeus toimia kaikilla pankkitoiminnan aloilla. Pankkitoiminnan keskeisimpinä tehtäväalueina pidetään rahoituksen välitykseen liittyviä palveluita, maksuliikettä ja riskienhallintaan liittyviä palveluita. (Kontkanen 2015, 11)

Suomen Pankin tietojen mukaan Suomessa toimi vuoden 2014 lopussa 291 luottolaitosta. Luottolaitoksiksi luetaan varsinaiset talletuspankit ja sellaiset luottolaitokset, jotka eivät ota vastaan talletuksia. Suomalaisilla pankkikonserneilla oli vuoden 2014 lopussa 1 128 pankkikonttoria ja Suomessa toimivien ulkomaalaisten pankkien sivuliikkeillä oli puolestaan 76 konttoria. Luottolaitosten markkinaosuuksien perusteella vuonna 2014 Suomen suurin pankkialan toimija oli OP Ryhmä ennen Nordea Pankki Suomi Oyj -konsernia ja Danske Bank Oyj:tä. Markkinaosuuksiltaan kuuden suurimman pankin joukkoon kuuluivat myös Aktia Pankki Oyj -konserni, Handelsbanken-ryhmä ja Säästöpankit. (Finanssialan keskusliitto 2015a, 3–5)

Luottolaitosten taloudellista asemaa koskevista vaatimuksista säädetään Euroopan unionin vakavaraisuusasetuksessa (575/2013), joka on suoraan sovellettavaa lainsäädäntöä. Myös Euroopan finanssivalvontaviranomaisen perustaminen ja Euroopan keskuspankin yhteydessä toimiva keskitetty pankkivalvonta ovat vaikuttaneet finanssialan sääntelyyn ja valvontaan. (Kontkanen 2015, 24) Kansallisella tasolla pankkitoimintaa säädellään lailla luottolaitostoiminnasta (310/2014), joka uusittiin vuonna 2014 voimaan tulleen Euroopan Unionin Basel III-vakavaraisuussääntelyn mukaiseksi. Myös muut pankkitoiminnan harjoittamiseen liittyvät lait sekä arvopaperimarkkinalainsäädäntö ja yleinen elinkeinoharjoittamista koskeva lainsäädäntö ohjaavat pankkien toimintaa. (Kontkanen 2015, 24)

Suomalainen vakuutusala muodostuu vakuutusyhtiöistä, vakuutusyhdistyksistä, eläkesäätiöistä ja -kassoista sekä julkisen sektorin vakuutuslaitoksista. Pakollista lakisääteistä vakuutuksia, kuten työeläke-, liikenne- ja työntekijän tapaturmavakuutuksia hoitavat Suomessa yksityiset

yhtiöt. (Kontkanen 2015, 21) Suomessa toimivat vakuutusyhtiöt voidaan jakaa yhtiömuotonsa perusteella vakuutusosakeyhtiöihin ja keskinäisiin vakuutusyhtiöihin. Osakeyhtiömuotoisessa vakuutusyhtiössä osakkaita ovat osakkeenomistajat, mutta keskinäisen yhtiön osakkaita ovat vakuutuksenottajat, minkä vuoksi sen hallintorakenne muistuttaa osuustoiminnallisia yrityksiä. (Rantala, Pentikäinen 2009, 122)

Vuoden 2014 lopussa Suomessa toimi 57 kotimaista vakuutusyhtiötä. Näistä vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä oli 38, henkivakuutusyhtiöitä 13 ja työeläkeyhtiöitä 6. Suomen vakuutusmarkkinoiden tyypillinen piirre on vahva keskittyneisyys, sillä vuonna 2014 neljän suurimman henki- ja vahinkovakuutusyhtiön osuus maksutulosta oli 87 prosenttia. OP Ryhmä oli markkinajohtaja myös vahinkovakuutuksen puolella ennen LähiTapiola-ryhmää ja IF-konsernia. Markkinaosuuksilla mitattuna kuuden suurimman vahinkovakuuttajan joukossa olivat myös Fennia, Pohjantähti ja Turva. (Finanssialan keskusliitto 2015b, 5, 8)

Vakuutusyhtiöistä säädetään vakuutusyhtiölaissa (18.7.2008/521), jonka lisäksi vakuutusyhtiöiden toimintaan vaikuttaa keskeisesti myös osakeyhtiölaki niiltä osin kun vakuutusyhtiölaissa ei ole toisin säädetty. Euroopan Unionilla on merkittävä asema myös vakuutustoiminnan sääntelyssä, ja kansallista lainsäädäntöä on harmonisoitu keskeisiltä osin vastaamaan direktiivejä. (Rantala, Pentikäinen 2009, 109, 122) Vahinko- ja henkivakuutusyhtiöiden vakavaraisuus- ja valvontasääntelyn hanke on nimeltään Solvenssi II. Hankkeen myötä vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta koskeva lainsäädäntö uudistuu ja vakuutustoimintaan liittyviä direktiivejä yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Solvenssi II tavoitteena on Euroopan Unionin tasolla harmonisoitu vakavaraisuuskehikko, joka edistää EU:n sisäistä kilpailua, pääomien tehokasta hyödyntämistä ja yritysten omaa riskienhallintaa, ja siten parantaa myös vakuutettujen etujen turvaa. (www.finanssivalvonta.fi 2016a)

Pankki- ja vakuutustoiminnan ohella sijoituspalvelut ovat tärkeä osa finanssialaa. Suomessa sijoituspalveluita tarjoavien yritysten toimintaa säädellään Sijoituspalvelulalla (14.12.2012/747). Sijoituspalvelua voivat tarjota luottolaitokset, sijoituspalveluyritykset ja rahastoyhtiöt. Yleisesti sijoituspalveluilla tarkoitetaan rahoitusvälineitä koskevien toimeksiantojen toteuttamista asiakkaan lukuun, sijoitusneuvontaa ja omaisuudenhoitoa. (www.finanssivalvonta.fi 2016b)

Viime vuosikymmeninä finanssialaa ovat muovanneet eri toimijoiden fuusiot ja yhteenliittymät sekä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muutos (Kontkanen 2015, 13). Uudenalaisten yhteistyöjärjestelyiden tavoitteena on ollut palveluvalikoiman monipuolistaminen.

Yhdentymiskehityksen myötä alan toimijat ovat jakautuneet täyden palvelun finanssitavarataloihin ja tiiviisti omaan toiminta-alueeseensa keskittyneisiin yrityksiin. (Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportti 2015, 19–20) Toimintaympäristön muutokset ja kustannustietoisuus ovat saaneet suuret toimijat tarkastelemaan uudelleen omia organisaatiorakenteitaan ja toiminta-alueitaan. Osa alan yrityksistä on jo nyt ulkoistanut toimintojaan, kuten back- ja middleoffice palveluita. Kehitys voi tulevaisuudessa näkyä henkilökunnan ja konttoreiden lukumäärässä sekä taas uusina fuusioina ja yhteistyömuotoina. (Euro&Talous 2015)

Viime vuosina on puhuttu myös laajemmasta finanssialaa koskettavasta murroksesta, johon ovat vaikuttaneet pitkäaikaiset trendit, kuten digitalisaatio. Lisäksi yleinen taloudellinen tilanne, matala korkotaso ja voimakkaasti lisääntynyt sääntely ovat johtaneet muutoksiin finanssialan yritysten toiminnassa. Finanssiyritykset ovat pyrkineet mukautumaan uuteen toimintaympäristöön vähentämällä henkilöstöä, karsimalla konttoriverkostoa ja uudistamalla liiketoimintaansa. (Finanssialan keskusliitto 2015a, 2; Euro&Talous 2015)

Finanssialalla on nähty myös uudenlaista toimialaliikumaa. Esimerkiksi pankkitoiminta on alkanut kiinnostaa sellaisia yrityksiä, jotka eivät ole perinteisesti toimineet alalla. Kaupan alalta S-ryhmä on perustanut oman pankkinsa, joka on jo saavuttanut merkittävän aseman toimialalla. Vastaavasti finanssialan yritykset ovat alkaneet harjoittamaan pankki-, sijoitus- ja vakuutusliiketoiminnan ulkopuolista liiketoimintaa, josta hyvänä esimerkkinä ovat terveystalot. (Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportti 2015, 21)

4.3 Yhteiskuntavastuu finanssialalla

Finanssialalla yhteiskuntavastuuseen liittyvät vaatimukset ovat kohdistuneet etenkin finanssiyritysten rooliin yrityskansalaisina, työnantajina ja palveluntarjoajina. Finanssialalla taloudellista vastuuta pidetään monia muita toimialoja syvempänä ja moniulotteisempana. Tästä huolimatta finanssialan yritykset eivät voi irtisanoutua muista yhteiskuntavastuun osa-alueista. Asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat, että finanssiyritykset huomioisivat paremmin toimintansa välillisiä vaikutuksia ja että niiden omalla toiminnalla olisi positiivinen vaikutus yhteiskuntaan (KPMG 2015, 8).

Finanssialan yritysten vastuullisuus kytkeytyy niiden yhteiskunnallisiin tehtäviin. Luotonannon kautta pankit mahdollistavat uutta liiketoimintaa, joka luo työpaikkoja, hyvinvointia sekä yhteiskuntaa hyödyttäviä tuotteita ja palveluita. Pankkien oma liiketoiminta tekee niistä

merkittäviä työllistäjiä ja veronmaksajia. (KPMG 2015, 3) Vakuutusyhtiöiden yhteiskunnallinen vastuu perustuu puolestaan riskin jakamisen kautta tapahtuvaan hyvinvoinnin ja jatkuvuuden turvaamiseen. Vastuullisen vakuutustoiminnan tehtävä on tarjota mahdollisuus korvaukseen kaikille niille, joille voi tapahtua omaan kantokykyyn nähden ylivoimainen vahinko. Lisäksi sekä yksityisvakuutuksella että sosiaalivakuutuksella on monia välillisiä ja välittömiä vaikutuksia yhteiskuntaan ja kansantalouden kehitykseen. (Rantala, Pentikäinen 2009, 88, 102) Yhteiskunnallisten tehtävien lisäksi finanssialan vastuullisuuden kannalta tärkeitä teemoja ovat korkea tietoturva ja asiakkaiden yksityisyyden suoja (Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportti 2015, 28).

Suomalaisen finanssialan yhteiskuntavastuuta leimaa keskustelu 1990-luvun pankkikriisistä, sen syistä ja seurauksista. Pankkikriisi toteutui eri toimijoiden, toimenpiteiden ja tapahtumaketjujen yhteisvaikutuksesta, mutta suurimpana syynä pidetään epäonnistumista taloudellisen vastuun kantamisessa ja etenkin rahoitustoiminnan vastuukysymyksissä. Kriisissä pankkitoiminnan perinteinen luottamus romahti ja seuraukset tulivat yhteiskunnan maksettaviksi. Pankkikriisin vaikutukset näkyivät pitkään pankkien maineessa ja sidosryhmien luottamuksessa pankkeja kohtaan. (Kangas 2006, 101; Koivuporras 2008, 3, 125) Vuonna 2008 alkunsa saanut finanssikriisi ja sitä seurannut Euroopan velkakriisi rapauttivat luottamusta rahoitusjärjestelmää kohtaan. Finanssiyhtiöiden tekojen katsottiin olevan ristiriidassa sosiaalisen vastuun kanssa. Tiukempi sääntely koettiin välttämättömäksi kokonaisvaltaisen hyödyn kannalta ja moraalikadon välttämiseksi. (Deloitte 2012, 6)

Finanssialalla taloudellinen vastuu on merkittävässä asemassa, koska alan toimijoiden perustehtävä liittyy laajan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Aivan kuten muillakin toimialoilla myös finanssiyritysten taloudellista vastuuta arvioidaan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen kautta. Taloudellisen vastuun kantaminen ei rajoitu pelkästään sisäisestä toiminnasta huolehtimiseen, vaan se ulottuu myös pankin rooliin rahoittajana ja muun liiketoiminnan mahdollistajana. (Koivuporras 2008, 41, 125) Vakuutusyhtiöiden taloudellinen menestys perustuu sijoitustoiminnassa onnistumiseen, ja vastuullisesti toteutetulla sijoitustoiminnalla onkin merkittävä rooli vakuutusyhtiöiden yhteiskuntavastuussa. Sijoitusvarallisuuden merkittävästä koosta johtuen vakuutusyhtiöiden sijoituspäätöksillä on painoarvoa myös yhteiskunnallisella tasolla. Sijoitustoiminnalta edellytetään vastuullisuutta myös sillä perusteella, että varat on kerätty alun perin vakuutusyhtiön asiakkailta. (Kalpala 2004, 14)

Luottamus on finanssialalla kaikkein tärkein asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Luottamuksella viitataan tunteeseen tai varmuuteen siitä, että finanssiyritys ei toimi epärehellisesti tai aiheuta pettymyksiä. (Ylikoski, Järvinen 2011, 71) Asiakkaille on tärkeää, että palveluntarjoaja toimii eettisesti ja vastuullisesti, mutta suurin osa asiakkaista ei antaisi pankeille ja vakuutusyhtiöille hyvää arvosanaa yhteiskuntavastuussa (Hyvinvoiva finanssiala -hanke 2015, 27). Vaikka yritykset ovat profiloituneet eri tavalla, pidetään alan toimijoita yleisesti melko samankaltaisina. Finanssiyrityksen valintakriteereinä korostuvat usein hyvä palvelu, luotettavuus, hinta sekä muut taloudelliset tekijät. Vastuullisuuden voidaan katsoa olevan yhteydessä kaikkiin näihin tekijöihin, mutta yhteiskuntavastuu tai eettisyys eivät korostu itsenäisinä valintakriteereinä. Asiakkailta saattaa olla merkittäviä odotuksia finanssiyrityksen vastuullisuuteen liittyen, mutta näihin odotuksiin vastaamisessa onnistuminen tai epäonnistuminen ei aina vaikuta yhtiön valintaan. (Koivuporras 2008, 200, 204)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

5.1 Aineiston esittely

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä. Laadullinen tutkimus sopii tähän tarkoitukseen, koska sen avulla voidaan syvällisemmin tarkastella sidosryhmien mielikuvia ja asioille antamia merkityksiä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen aineisto, joka muodostuu finanssiyrityksen maineen kannalta tärkeimpien sidosryhmien haastatteluista ja OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolia käsittelevästä valmiista aineistosta.

5.1.1 Sidosryhmähaastattelut

Tutkimuksen haastatteluaineisto muodostuu 13 sidosryhmähaastattelusta, jotka kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimuksen tarkoitus huomioiden teemahaastattelu soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska haastattelussa vastaajat nähdään aktiivisina, merkityksiä tuottavina subjekteina. Mielikuvien ja käsitysten tutkimisessa on hyötyä myös teemahaastattelun keskustelunomaisesta luonteesta, koska vastauksia voidaan selventää ja syventää jatkokysymyksillä. (Hirsjärvi, Hurme 2011, 34–35)

Teemahaastattelua käytetään usein synonyymina puolistrukturoidulle haastattelulle. Teemahaastattelu etenee tiettyjen ennalta määriteltujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Menetelmänä teemahaastattelu on suhteellisen avoin eli tutkijan ei ole pakko pitäytyä samassa ennalta määritellyssä haastattelurungossa. Teemahaastattelun tarkoitus on löytää tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä vastauksia, mikä usein edellyttää valittujen teemojen perustamista tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 75)

Tutkimuksen tarkoitus on analysoida OP:n ulkoisen maineen kannalta tärkeiden sidosryhmien mielikuvia ja käsityksiä. Näin ollen tutkimuksen kohteeksi valittiin asiakkaat, media ja päättäjät. Sidosryhmistä päättämisen jälkeen tutkimuksen haastateltavat valittiin harkinnanvaraista otantaa käyttämällä. Harkinnanvarainen otanta perustuu tutkijan kykyyn rakentaa tutkimukseen vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat aineiston hankintaa (Eskola, Suoranta 1998, 18). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, jolta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Harkinnanvaraista otantaa

voidaan nimittää myös eliittiotannaksi, kun tarkoitus on valita tutkimukseen asiantuntijoita, joilla on eniten tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 85–86)

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 13 henkilöä, jotka jakaantuivat sidosryhmien välillä siten, että asiakkaiden ryhmään kuului yhteensä kuusi, median ryhmään neljä ja päättäjien ryhmään kolme haastateltavaa. Koska jokaiseen ryhmään kuului suhteellisen pieni määrä haastateltavia, harkinnanvaraisen otannan käyttäminen tutkimuksen kannalta parhaiden informanttien löytämiseksi oli perusteltua. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että haastattelujoukko olisi mahdollisimman monipuolinen ja etenkin asiakkaiden ryhmässä olisi mukana sosioekonomisesti tarkasteluna mahdollisimman erilaisia henkilöitä. Haastattelujen tarkkaa lukumäärää ei päätetty etukäteen, mutta tutkijalla oli vahva ennakkokäsitys siitä, kuinka monta haastateltavaa yhteen sidosryhmään olisi hyvä ottaa mukaan, jotta tutkimuksen kohteesta saataisiin riittävästi tietoa tuloksia ajatellen.

Tutkimusta varten haasteltiin kuutta OP:n asiakasta. Kolme haastateltavaa olivat niin sanotusti tavallisia asiakkaita, jotka valittiin tutkimukseen sillä perusteella, että heidän pankki- ja vakuutusasiakkuutensa oli OP:ssa. Pelkästään tavallisia asiakkaita haastatteleamalla asiakasnäkökulma saattaisi jäädä suppeaksi, joten tutkimukseen valittiin myös kolme osuuspankkien edustajistoihin kuuluvaa asiakasta. Osuuspankkien omistajajäsenet valitsevat keskuudestaan edustajiston, joka käyttää oman pankkinsa hallinnossa ylintä päätösvaltaa. Edustajisto on tärkein linkki asiakkaiden ja pankin välillä, ja sen tarkoitus on varmistaa omistajajäsenten edun toteutuminen pankin toiminnassa. (www.op.fi 2016e) Edustajistoon kuuluvilla asiakkailla voidaan olettaa olevan tavallista asiakasta laajemmat tiedot OP:n toiminnasta, osuustoiminnallisuudesta ja finanssialasta, mikä mahdollistaa kattavammat ja syvällisemmät vastaukset.

Tutkimukseen valittiin sellaisia asiakkaita, joilla oli keskenään erilainen asiakasprofiili, mutta yritysasiakkaat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat usean eri osuuspankin omistajajäseniä. Maantieteellisesti tarkasteltuna tutkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat Uudeltamaalta, Kanta-Hämeestä ja Päijät-Hämeestä. Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista puolet olivat naispuolisia ja iältään haastateltavat jakaantuivat 21 ja 65 ikävuoden välille siten, että haastateltavien keski-ikä oli 40,5 vuotta.

Median ryhmää varten haastateltiin neljää eri toimittajaa, jotka edustivat Aamulehden, Helsingin Sanomien, Kauppalehden ja Taloussanomien taloustoimituksia. Toimittajat valittiin kahden perinteisen sanomalehden ja kahden pelkästään talousasioihin keskittyneen median

toimituksista. Median edustajien valinnassa tutkija sai apua tutkimuksen kohteena olevan organisaation edustajilta, jotta mukaan pystyttiin valitsemaan sellaisia toimittajia, joiden tiedettiin työssään seuraavan OP:ta. Päättäjien ryhmään valittiin kolme kansanedustajaa eri puolueista. Talousvaliokunnan jäsenyys oli keskeisin kriteeri kansanedustajien valinnassa.

5.1.2 Valmis aineisto

Teoriasta on käynyt ilmi, että todellisuuden ja maineen väliset erot ovat yksi keskeinen maineriskille altistava tekijä. Tässä tutkimuksessa OP:n mainetta arvioidaan sidosryhmähaastatteluiden pohjalta ja ”todellisuus” puolestaan perustuu OP:n julkaisemaan aineistoon. Valmis aineisto muodostuu OP:n vuosien 2014 ja 2015 vuosikertomuksista, OP Ryhmän toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä vuodelta 2014, OP:n Yhteiskuntavastuun GRI-tiedoista vuodelta 2015 ja OP:n internet-sivujen materiaalista. Valmiista aineistosta on koottu OP:n osuustoiminnallisesta perustehtävästä ja kaksoisroolista kertova mainetarina, johon sidosryhmien mielikuvia ja kertomuksia verrataan mahdollisten maineeseen vaikuttavien erojen ja ristiriitaisten käsitysten tunnistamiseksi.

5.2 Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia ja abduktiivista päättelyä. Teoriaohjaavassa analyysissa aineistossa nähdään teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan mihinkään yksittäiseen teoriaan. Teoria ohjaa analyysin tekemistä ja analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Tarkoitus ei ole kuitenkaan testata teoriaa aineiston avulla. Abduktiivinen päättely tarkoittaa, että tutkimusprosessin aikana aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vuorottelevat. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 96–97)

Tutkimuksessa on kaksi keskeistä teemaa eli finanssialan yhteiskuntavastuu ja OP:n osuustoiminnallinen kaksoisrooli. Teemahaastatteluiden pohjaksi muodostettiin haastattelurunko, joka jaettiin kahteen osaan kyseisten teemojen mukaisesti. Näiden teema-alueiden alle muodostettiin tarkentavia kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä ohjaavatkin haastattelujen kulkua (Tuomi, Sarajärvi 2009, 75). Haastattelutilanteessa avattiin teema-alueiden sisältöä ja tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä. Muuten haastattelut etenivät teema-alueiden ja tarkentavien kysymysten varassa.

Eri sidosryhmien haastatteluiden runkona käytettiin samanlaista teema-alueisiin perustuvaa jäsentelyä, mutta haastattelukysymykset muokattiin kullekin ryhmälle sopiviksi (ks. liitteet).

Asiakkailla suunnattu haastattelurunko oli kahta muuta ryhmää laajempi ja asiakkaiden haastatteluihin varattiin enemmän aikaa myös tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden avaamiseen. Median edustajien ja päättäjien haastattelut toteutettiin asiakkaita hieman tiiviimmällä haastattelurungolla, jotta mahdollisimman monella haastatteluun pyydettyä henkilöllä oli aikaa ja mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Jo haastattelupyyntöjen esittämisen yhteydessä tutkittaville kerrottiin, että he tulevat osallistumaan tutkimukseen nimettöminä. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta tutustua haastattelukysymyksiin ennakkoon, mutta kukaan ei käyttänyt mahdollisuutta. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä pyydettiin etukäteen lupa haastatteluiden nauhoittamiseen.

Sidosryhmähaastattelut toteutettiin vuoden 2015 marraskuun ja vuoden 2016 helmikuun välisenä aikana. Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain ja niiden kesto vaihteli 35 minuutista 90 minuuttiin. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelurunko oli mukana ohjaamassa haastattelun kulkua, mutta tutkija antoi keskustelun kulkea vapaasti, jos se tarjosi mielenkiintoisia kulmia tutkittavaan ilmiöön. Haastatteluissa esiintyi paljon narratiivisuutta ja haastateltavat peilasivat tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja omiin kokemuksiinsa.

Haastatteluaineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian itse haastattelun jälkeen. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole annettu yksiselitteisiä ohjeita aineiston litterointiin liittyen, mutta kun kyse on teemahaastatteluista, sanatarkka ja täysin yksityiskohtainen litterointi on harvoin tarpeen. Aineistoa suositellaan purkamaan teema-alueiden mukaisesti, jolloin samalla toteutuu lukemis- ja analyysivaiheen ensimmäinen vaihe. Varsinaisessa analyysissä tutkijan tulee löytää aineistosta olennainen sisältö ja tämä tehtävä helpottuu, kun aineisto on jo kerran läpäissyt tutkijan seulan. (Hirsjärvi, Hurme 2011, 139–142) Tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin haastattelu kerrallaan ja samalla pyrittiin häivyttämään pois haastateltavien henkilöllisyys sekä muu sellainen tieto, jonka perusteella haastateltavat olisivat tunnistettavissa aineistosta. Tutkija käytti omaa harkintaa sellaisen materiaalin litteroinnissa, joka ei liittynyt tutkimuksen aiheeseen.

Sidosryhmähaastatteluilla kerättyä aineistoa analysoitiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti sisällönanalyysin avulla. Aineistoa jaettiin ja ryhmiteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen perustuvien teemojen mukaisesti, jotta aineistosta saatiin selkeä yleiskäsitys. Aineiston kuvailun tarkoitus onkin tutkimuksen kohteen ominaisuuksien ja piirteiden kartoittaminen (Hirsjärvi, Hurme 2011, 145). Sisällönanalyysin ja kuvailun avulla laajaa tutkimusaineistoa järjestettiin varsinaisten johtopäätösten tekoa varten. Haastattelurungon

kahdesta teemasta muodostui tutkimustulosten jäsentelyn yhteydessä neljä teemakokonaisuutta: vastuullisuus finanssialalla, finanssialan yritysten maine, OP:n osuustoiminnallisuus sidosryhmien käsityksissä ja OP:n maine. Aineistolähtöisen kuvailun jälkeen haastatteluaineiston tulokset kytkettiin lähemmin maineriskin teoriaan.

Aineiston analyysissä käytettiin myös sidosryhmähaastatteluissa esiintyviä narratiivien analysointia. Narratiivilla viitataan arkikielessä usein tarinaan tai kertomukseen, mutta kirjallisesti hiotun kokonaisuuden sijaan se tarkoittaa paremmin suullisella viestinnällä välitettyjä juoruja ja juttuja. Tyypillisesti narratiivit ovatkin aukkoja ja monenlaisia metaforia sisältäviä kertomuksia. Yritysmailmassa selvimmät narratiivit löytyvät mainonnasta, mutta myös muu organisaatioviestintä on täynnä kertomuksellisuutta. Narratiivit pitävät yllä kuvaa yrityksen luonteesta ja antavat sille tarkoituksen, suunnan ja arvot. (Koskinen ym. 2005, 192–193) Haastattelut ovat narratiivista aineistoa, jos tutkittavalle annetaan vapaus kertoa ja vastata omin sanoin. Narratiivista aineistoa ei voida tiivistää numeroiksi tai kategorioiksi, vaan sen jatkokäsittely edellyttää tulkintaa. (Heikkinen 2001, 121–122)

Teemahaastattelu sisältää aina useita tarinoita, ja narratiivien analysointi on yksi tapa tutkia teemahaastatteluilla koottua aineistoa (Koskinen ym. 2005, 195). Narratiivinen analyysi ja narratiivien analysointi on syytä erottaa toisistaan. Tässä tutkimuksessa on kyse jälkimmäisestä, koska maineriskin arvioinnissa käytetään hyväksi aineistossa esiintyviä kertomuksellisia elementtejä ja niissä esiintyviä tapaustyyppiejä ja metaforia. (Heikkinen 2001, 122) Haastatteluaineistossa esiintyvien narratiivien tarkastelu on hyvä keino maineriskin arviointiin, koska kokemuksiin, mielikuviin ja vuorovaikutukseen perustuvia tarinoita analysoimalla voidaan ymmärtää maineen ohella myös maineriskin muodostumista. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat osuustoimintaan ja finanssialan vastuullisuuteen liittyvät narratiivit.

6 TULOKSET

6.1 Sidosryhmähaastattelut teemoittain

Seuraavaksi aineistoa tarkastellaan tutkimuksen teemojen kautta, jotka myös ohjasivat haastatteluiden kulkua. Ensiksi käsitellään sidosryhmien edustajien näkemyksiä ja mielikuvia yhteiskuntavastuun toteuttamisesta ja finanssialan yritysten maineesta. Haastatteluiden toinen osuus muodostui puolestaan OP:ta ja osuustoimintaa käsittelevistä kysymyksistä, joiden perusteella tarkastellaan sidosryhmien suhtautumista OP:n osuustoiminnallisuuteen ja arvioidaan OP:n mainetta.

Tulosten esittelyssä hyödynnetään sitaatteja, jotka on valittu sillä perusteella, että ne kertovat kulloinkin käsiteltävän aiheen kannalta jotain huomionarvoista. Sitaattien kautta haastateltavien kertomukset ja mielikuvat saadaan paremmin esille, mutta ne myös selventävät tulosten tulkintaa. Haastateltavien puheenvuoroista on pyritty häivyttämään haastateltavan henkilöllisyys lukuun ottamatta tietoa sitä, mitä sidosryhmää hän edustaa.

6.1.1 Vastuullisuus finanssialalla

Tutkimus käsittelee OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin lisäksi finanssialan yritysten vastuullisuutta myös laajemmin. Finanssiyritysten yhteiskuntavastuun tarkastelussa keskeistä on se, miten sidosryhmät ymmärtävät vastuullisuuden sisällön. Teoriassa tuotiin yhteiskuntavastuun yhteydessä esille, kuinka ilmiötä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta ja aiheeseen liittyy paljon terminologiaa. Yhteiskuntavastuun määritelmät saattavat vaihdella puhujasta riippuen ja aina ei ole selvää, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan. Haastatteluissa sidosryhmien edustajia ei pyydetty erikseen määrittelemään yhteiskuntavastuun käsitettä, mutta siitä huolimatta moni vastaaja otti kantaa käsitteen sisältöön. Sidosryhmien edustajien määritelmissä korostuivat yhteiskuntavastuun moniulotteisuus ja suhteellisuus: Se mikä näyttäytyy toisen silmissä vastuullisuutena, saattaa olla toisen mielestä vastuuttomuutta.

Toimittaja 1: Niin, mitä vastuullisuus on. Määritteleminen on hirveen vaikeeta ja monet tahot antaa sille erilaisia sisältöjä. Mitä se vastuullisuus on, kenelle ollaan vastuullisia. Tämä on sitä ydintä. Aina pitää juosta tän hännän perässä, mutta eihän sille aina selvää vastausta olekaan, mutta sitä pitää aina kysyä.

Haastatteluissa yhteiskuntavastuu yhdistettiin etenkin ympäristövastuuseen ja kestävään kehitykseen. Sidosryhmien edustajat eivät ottaneet kovinkaan vahvasti kantaa

yhteiskuntavastuun taustalla vaikuttaviin motiiveihin, mutta yksi haastateltava nosti esille, että toteuttamalla kestävä kehitys innovatiivisesti yritys voi saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Mahdollisen kilpailuedun sijaan yhteiskuntavastuun toteuttamisen motiivina pidettiin sitä, että nykyisessä toimintaympäristössä vastuuttomuus ei ole yrityksille enää vaihtoehto. Yhteiskuntavastuuta saatetaan toteuttaa vielä yksittäisten intressiryhmien vaatimuksiin vastaamisen näkökulmasta, mutta erilaiset skandaalit ovat muuttamassa tilannetta.

Toimittaja 2: Se (vastuullisuus) ei ole itseisarvo vaan se on välinearvo, koska asiakkaat haluaa sitä, niin sit tarjotaan sitä. Mutta kun sit oikeesti ajatellaan, mitä epäeettisissä firmoissa, mitä sijoittamisessa on, sehän on riski. Niinkun Volkswagenissa nähtiin.

Moni haastatteluihin osallistuneista sidosryhmien edustajista oli sitä mieltä, että keskustelu yhteiskuntavastuusta on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Etenkin asiakkaat kokivat yritystoiminnan vaikutuksia koskevan tietoisuuden lisääntyneen ja olivat sitä mieltä, että yrityksen vastuullisuudella on entistä suurempi vaikutus kuluttajien päätöksiin.

Edustajiston jäsen 3: Ihmiset ei toimikaan kuinka yritykset on ajatellu. Me tehdään hyvää vahvaa tulosta, meihin luotetaan ikuisesti – Ei sillai, vaan ihmiset alkaa ajattelemaan, että ”vaikka toi reilun kaupan banaani maksaa vähän enemmän niin kyl mä voin sen silti ostaa”. Eihän tällaista ilmiöä ollut 20 vuotta sitten.

Finanssipalveluissa on kyse aineettomista palveluista, minkä vuoksi yhteiskuntavastuun kaikista ilmeisin sisältö eli ympäristövastuu ei juurikaan korostu alalla. Tästä huolimatta tutkimukseen osallistuneet sidosryhmien edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että vastuullisuudella on erityinen merkitys juuri finanssialalla. Vastuullisuus perustuu haastateltavien mukaan finanssialan yritysten tehtäviin yhteiskunnassa. Käsitykset pankkien ja vakuutusyhtiöiden roolista ja tehtävistä olivat hyvin samankaltaisia kaikissa ryhmissä. Pankkien rahoituksenvälitykseen liittyvä tehtävä koettiin ilmeiseksi. Pankkien toimintaa kuvattiin kansantalouden verenkierroksi, joka mahdollistaa muun liiketoiminnan harjoittamisen ja yhteiskunnan toiminnan. Vakuutusalan tehtävänä pidettiin riskin kantamista yksilön tai yksittäisen toimija puolesta, mikä lisää turvallisuudentunnetta yhteiskunnassa. Sekä pankeilla että vakuutusyhtiöillä nähtiin tärkeä rooli siinä, että asiat toimivat ja raha liikkuu.

Yleisesti suomalaiset finanssialan yritykset koettiin toiminnassaan vastuullisiksi ja sidosryhmien edustajien oli vaikea tunnistaa vastuullisuuseroja eri toimijoiden välillä. Asiakkaat ja toimittajat arvioivat vastuullisuuden toteuttamista etenkin asiakassuhteiden ja palvelun tasolla, mutta päättäjien vastauksissa korostui yhteiskuntavastuu suhteessa finanssiyritysten toiminnan ulkopuolelta tuleviin ehtoihin, kuten sääntelyyn, Euroopan

Keskuspankin toimintaan ja alan yleisiin pelisääntöihin. Päättäjien mukaan finanssiyritysten paikallisen toimivallan kaventuminen heijastuu myös yhteiskuntavastuun toteuttamiseen.

Päättäjä 2: Aikasemmin pankit oli vähän sen paikkakunnan elinkeinopolitiikan välineenä. Meni sen pankinjohtajan ja paikallisten suhteiden mukaan, mutta nyt se on menny vähän sellaseks, että otetaan vastaan, mutta Helsinki päättää tän asian. Ei tunneta sitä paikallista olosuhdetta. Sillon on helppo sanoa, että meidän on pakko hallita tätä riskiä. Aina on helppo sanoo, että meidän täytyy täyttää tää EU:n vakavaraisuussääntö. Suomessa sanotaan usein, että muuten hyvä, mutta direktiivit estää.

Päättäjä 3: Vastuullinen toiminta, finanssiala itsessään ottaa tietysti riskejä pelisääntöjen puitteissa. Mä en nää niinkään että meidän ongelma on moraalittomat pankit vaan se ongelma on siinä, mitkä pelisäännöt finanssialalla on.

Usein esitetään, että erilaiset kriisit ja skandaalit lisäävät suuren yleisön tietoisuutta yritysten yhteiskuntavastuusta. Suomessa pankkikriisillä oli suuri merkitys finanssialan maineeseen ja siihen, miten vastuullisuus alalla ymmärretään. Tämä näkyi myös sidosryhmähaastatteluissa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että suomalaista finanssialaa voidaan pitää nykyisin hyvin vastuullisena, jos verrataan pankkikriisin aikoihin. Vuonna 2008 alkunsa saanut finanssikriisi on globaalilla tasolla vaikuttanut merkittävästi finanssialan vastuullisuuskuvaan, mutta suomalaisen finanssialan osalta kriisin suurimmat vaikutukset liittyivät toimintaympäristön muutoksiin ja sääntelyn lisääntymiseen. Suomalaisen pankkien ei koettu syyllistyneen yhtä pahoihin virheisiin kuin muualla maailmassa, ja sidosryhmien edustajien mukaan kotimaisten finanssiyritysten toiminta oli vastuullista myös kriisin aikana.

Toimittaja 1: Otetaan vähän taaksepäin tai riippuu miten pitkälle mennään, niin kyllähän me nähdään hirveen värikkäitä vaiheita, vaikka mennä vasta 1990-luvulle. Eikä sekään nyt oo hirveen kaukana. Mäkin olin silloin töissä 1990-luvulla ja olen nähnyt SKOPin kaatumisen, suuren suomalaisen, ei suurimman mutta keskisuuren, finanssikonsernin romahtamisen. Kyl se tota on aika häkellyttävää seurata sitä vierestä.

Edustajiston jäsen 2: Erittäin vastuullisesti kyllä. Mutta muistetaan se 90-luvun pankkikriisi, niin kylhän siitä on varmasti opittu. Tuskin se näin olis, jos ei silloin oltais käyty ihan pohjalla. Kyl mä ainakin uskon, kun niitä muistaa mitä silloin oli. Tai vähän juttuja kuulee, kylhän se niin holtitonta oli, ettei siinä mitään tolkkua ollu. Ja huonosti kävi. Kyllä nyt on hyvin vastuullista. Siitä on opittu.

Yhteiskuntavastuun tarkastelussa on keskeistä se, mihin toiminnan vastuullisuutta verrataan. Suomalaisen finanssisektorin kontekstissa vertailukohde on juuri 1990-luvun pankkikriisi tai vaihtoehtoisesti ulkomaalaiset finanssiyritykset. Vertailu finanssikriisissä ryvettyneisiin eurooppalaisiin ja yhdysvaltalaisiin pankkeihin saa suomalaiset alan toimijat vaikuttamaan toiminnassaan hyvinkin vastuullisilta.

Päättäjä 3: Kyllä siinä vertailussa suomalaiset pankit on erittäin vastuullisia. Erityisesti verrattuna yhdysvaltalaisiin. Mutta sekin on sellainen asia, että on vaikea sanoa ilman niitä

kriisejä. Ja nää kriisit mitä on nyt läpikäyty vuoden 2008 jälkeen, se on osoittanu sen, että suomalaiset pankit on toiminu vastuullisesti.

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että finanssialan yritysten yhteiskuntavastuussa korostuvat vahva taloudellinen asema, vakaa toiminta, joka ei aiheuta kriisejä yhteiskuntaan ja vastuullisuus asiakassuhteissa. Finanssiyritysten nähtiin olevan toiminnastaan vastuussa asiakkaille, omistajille sekä laajemmin yhteiskunnalle ja järjestelmän valvojille.

Finanssialan ja koko yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että finanssiyritykset hoitavat oman liiketoimintansa hyvin ja vastuullisesti. Haastatteluissa taloudellisen vastuun kantamista pidettiin finanssiyritysten perustehtävänä. Taloudellisen vastuun nähtiin olevan se osa yhteiskuntavastuuta, joka lopulta hyödyttää asiakkaitakin eniten. Kannattavuudesta ja tuloksesta huolehtimista perusteltiin myös sillä, että yhteiskunnallisesta painoarvostaan huolimatta finanssitoiminnassa ei ole kyse hyväntekeväisyydestä. Monet sidosryhmien edustajat odottivat pankkien huolehtivan riskeistään ja toimintansa kestävyyydestä pankkikriisin muisto mielessään. Taloudellisen vastuun merkitys näkyi myös siinä, että haastateltavat suhtautuivat jopa yllättävän myönteisesti niihin sopeutustoimiin, joita finanssialan toimijat ovat joutuneet tekemään toimintaympäristön muuttuessa. Konttoreiden sulkemista ja henkilöstön irtisanomisia harmiteltiin, mutta taloudelliset realiteetit asetettiin etusijalle.

Edustajiston jäsen 2: Niin ne asiat muuttuu ja pitääkin muuttua. Eihän sitä tiedä, jos vaikka joskus on toisinpäin että avataan uusia konttoreita, jos se jotakin hyödyttää.

Toimittaja 2: Monet odottaa sitä, ettei irtisanota ketään. Mä en kuulu niihin, koska pankin pitää olla kilpailukykyinen ja myös toimiala on niin isossa murroksessa.

Vaikka taloudellinen vastuu herkästi korostuu, ei finanssialalla voida unohtaa muita yhteiskuntavastuun osa-alueita. Sidosryhmien edustajat pitivät vastuullisen finanssitoiminnan edellytyksenä sitä, että alan toimijat katsovat yhteiskunnassa omaa taloudellista intressiään pidemmälle. Yksi päättäjien ryhmään kuuluva haastateltava korosti finanssiyritysten vastuuta kohtuullisista tuotoista. Hänen mukaansa sijoittajien tulisi jo sijoituspäätöstään tehdessä ymmärtää, että finanssialan yritysten toimintaan sisältyy myös muunlaisia rooleja kuin voiton maksimointi.

Päättjä 2: Se (finanssialalla toimiva yritys) on vähän erilainen sijoituskohde. Tää rooli on se verenkierron rooli. Sillon voi ajatella, että sä sijoitat vakaaseen toimintaan, koska rahalla tehdään rahaa, sillon se voi asiallinen osingon maksaja, mutta sä et voi ajatella, vuodessa nousee 30% kurssi.

Finanssiala on voimakkaasti säännelty, jolloin on perusteltua kysyä, voidaanko finanssialan yrityksiltä vaatia sääntelyn noudattamista laajempaa vastuullisuutta. Sääntelyn tarkoitus on estää yhteiskunnan kannalta haitallinen käyttäytyminen, johon liittyy liiallista riskinottoa ja väärinkäytöksiä. Sidosryhmähaastatteluissa korostui näkemys, jonka mukaan tässä mielessä finanssialan regulaation ylittävää vastuullisuutta on lähes mahdoton toteuttaa. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että finanssiyrityksillä voi kuitenkin olla sääntelyn noudattamisen ohella myös pienempiä vastuutehtäviä, joiden tavoitteena on haitallisen toiminnan välttämisen sijaan hyvän tekeminen.

Edustajiston jäsen 3: Kylhän ne käytännössä joutuu toimiin poliittisen päätöksenteon mukaisesti. Kylhän se pankkisektori siihen osallistuu tällä hetkellä, että voisko se vielä enemmän niin se on toinen juttu. Ehkä se miten se toimii siinä yhteisössään. Se missä finanssisektori vois tällä hetkellä reippaammin toimia on yritysten perustamisen tukeminen ja sellaiset ratkaisut, joilla saadaan potkua koneeseen. Joskus kuulee niitäkin äänenkantoja siitä, että pankki vois tulla siinä vähän vastaan, että uskallettaisi yrittää.

Toimittaja 1: Toki voi olla sillä tavalla semmosia pienempiä vastuutehtäviä. Vaikka sitten että toimia paikkakunnalla ja pyrkii siellä vaikkapa sponsoroimalla tukemaan myös mahdollisesti sitä paikallista urheiluseuraa ja kulttuuria siellä tai tällä tavalla.

Sidosryhmien edustajien mukaan vastuullisuus näkyy ennen kaikkea finanssiyritysten asiakassuhteiden tasolla. Finanssialalla yrityksen ja asiakkaan välinen suhde perustuu luottamukseen, sillä asiakkaan tulee voida luottaa siihen, että korvaukset tai tuotto maksetaan sovitusti. Vastaavasti finanssiyrityksen täytyy luottaa siihen, että asiakas antaa riittävät tiedot riskin arviointia varten. Finanssialan yrityksiltä odotetaan asiakassuhteiden hoidossa korkeaa moraalia, joka yhden edustajiston jäsenen mukaan tarkoittaa sitä, että finanssiyritys informoi asiakkaitaan riittävästi: Pankki tilanteesta riippuen joko varoittaa tai rauhoittaa. Luottamus liittyy olennaisesti siihen, että asiakas on varoineen finanssiyrityksen asiantuntemuksen varassa.

Asiakas 3: Mä haluan, että mä voin luottaa siihen, että mulle ei tehdä mitään tyhmiä sijoitusjuttuja, kun mä en niistä tiä. En tiedä, pitäiskö mun enemmän perehtyä. Mutta mulla on sellanen, että mä voin luottaa siihen omaan pankkiin.

Vaikka sidosryhmät pitivät yleisellä tasolla suomalaisen finanssisektorin toimijoita vastuullisina, etenkin toimittajat näkivät alan yritysten vastuullisuudessa myös eroja. Toimittajat ovat tottuneet katsomaan finanssiyrityksiä muita sidosryhmiä kriittisemmän linssin lävitse. Finanssialan yritysten yhteiskuntavastuussa suurimmat puutteet nähtiin rahoitustehtävän täyttämässä ja sijoitusneuvonnan laadussa.

Toimittaja 4: Kyllä ja ei. Niinkun siellä osa toimii jossain asiassa vastuullisesti ja osa toimii toisessa, se vaihtelee kuka toimii missäkin vastuullisesti. Nii kyllä pankit monella tavalla toimii vastuullisesti, jos puhutaan vaikka riskienhallinnan näkökulmasta, vakavaraisuuden

näkökulmasta. Mutta onko ne riittävän vastuullisia yleisestä luotonannosta, yhteiskunnasta, luotonannon kasvattamisesta hieman riskipitoisimmille sektoreille niin se on eri asia.

Toimittaja 2: Mä oon kova uskomaan, että rahoituskelpoiset yritykset saavat rahoitusta. Tässä on varmaan linjaeroja pankkien välillä. Mutta tota sitten on tää sijoitusneuvontapuoli, joka on tosi hankala. Siinä on kaikilla ihan hirveesti parannettavaa. Sehän on ihan selvästi suhteessa asiakkaisiin ja asiakkaiden rahoihin. Pankit eivät ota riittävän vakavasti pienen ihmisten sijoituksia. Se näkyy ihan kerta kaikkiaan huonona sijoitusneuvontana.

6.1.2 Finanssialan yritysten maine

Sidosryhmien edustajat pitivät suomalaisen finanssisektorin toimijoita hyvämaineisina, mutta yritysten välillä nähtiin jonkin verran myös maine-eroja. Yleisesti finanssialan toimijoita kuvailtiin vahvoiksi, vakavaraisiksi ja luotettaviksi. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden maineessa nähtiin eroa lähinnä siinä, että osa toimijoista miellettiin enemmän suomalaisiksi ja paikallisiksi, osa taas enemmän pohjoismaalaisiksi tai globaaleiksi. Mainetta kuvattiin myös adjektiiveilla pieni, suuri, jäykkä, joustava ja asiakaslähtöinen. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että finanssialan yrityksellä voi olla hyvin erilainen maine riippuen siitä, keneltä kysytään.

Asiakas 1: Riippuu aika paljon yrityksestä. Kyl se mun mielestä vaihtelee. Toisia pidetään paljon joustavampina kun toisia. Semmosina niinkun, esimerkiksi yhestä pankista sanotaan, että se on niinkun tosi semmonen, rikkaiden pankki. Mielletään niin. Semmonen vähän jäykkä. Sit toisista saatetaan sanoa kansanpankki. Niitten maine vaihtelee tosi paljon. Ja niillä voi olla erilainen maine eri ihmisten keskuudessa.

Haastatteluihin osallistuneet asiakkaat mielsivät paikallispankit suuria toimijoita luotettavimmiksi ja ihmisystävällisimmiksi, mikä osaksi selittyy sillä, että tutkimusta varten haastateltiin vain OP:n asiakkaita. Huomionarvioista on myös se, että edustajistoon kuuluvat asiakkaat olivat kaikista vahvimmin sitä mieltä, että yhtiömuodolla on suuri vaikutus finanssiyrityksen maineeseen. Osuuskunnan ja osakeyhtiön toiminnan erot ovat oletettavasti heille tutumpia kuin tavallisille asiakkaille.

Edustajiston jäsen 1: No ei nyt mitään suurempaa, toki siinä nyt näkyy se justiin se, että Osuuspankki on se asiakasomistajalähtöinen pankki. Niin ne ottaa sen enemmän huomioon, Nordea on ehkä semmonen, joka tekee voittoa.

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että iso osa finanssiyritysten maineesta muodostuu sen perusteella, miten asiakkaita kohdellaan. Vastuullisuuteen liittyvät teemat ovat pienempi osa mainetta, koska henkilöasiakkaiden silmissä tärkeintä on se, saako pankista lainaa ja hoituvatko päivittäiset asiat. Yhteiskuntavastuun katsottiin vaikuttavan maineeseen kuitenkin siitä syystä, että vastuuttoman toiminnan paljastuminen aiheuttaisi finanssialalla suuren kohun.

Tässä alan pienimpien toimijoiden katsottiin pääsevän helpommalla, koska media on enemmän kiinnostunut suurten finanssitalojen toiminnasta.

Vapaaehtoisen vastuullisuuden toteuttamisen mainevaikutukset jakoivat sidosryhmien edustajien mielipiteitä. Pääasiassa yhteiskuntavastuuseen liittyviin vapaaehtoiisiin avauksiin suhtauduttiin positiivisesti, mutta ne nähtiin myös finanssiyrityksen keinona kohottaa omaa profiiliaan.

Edustajiston jäsen 2: No nää lahjoitukset on tietysti sellaisia, joo, miksei voi antaa... Ja varmasti pitääkin, mutta se aina, että mihin annetaan, se jakaa mielipiteitä ihan varmasti. Ihan varmasti joku ajattelee, että miks se sinne lahjotettiin eikä jonnekin muualle. Mutta ihan hyvä, että on joku siivu aina pystytään johonkin jakaan. Eiköhän se sieltä jotakin kautta takasin tule ja hyödyttää koko yhteiskuntaa.

6.1.3 OP:n osuustoiminnallisuus sidosryhmien käsityksissä

OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolia tarkastellaan maineriskin näkökulmasta jäljempänä, mutta seuraavaksi arvioidaan haastatteluiden perusteella sitä, millaisia asioita sidosryhmien edustajat liittivät OP:n osuustoiminnalliseen perustehtävään.

Kaikki tutkimuksen osallistuneet sidosryhmien edustajat eivät tunnistaneet OP:n toiminnan osuustoiminnallista ulottuvuutta. Ne jotka tunnistivat osuustoiminnallisuuden, yhdistivät sen taloudelliseen hyötyyn, yhteisöllisyyteen ja paikallisuuteen. Edustajiston jäsenet ja osa tavallista asiakkaista olivat sitä mieltä, että heille koituu jäsenyydestä taloudellista hyötyä OP Bonusten muodossa. Kaikille asiakkaille ei tosin ollut täysin selvää, että bonusten maksaminen liittyy osuuskunnan toimintaperiaatteisiin, vaan OP Bonukset miellettiin tavanomaiseksi kanta-asiakasohjelmaksi. Yksi edustajistoon kuuluva asiakas piti OP Bonus -järjestelmää hyvänä, mutta oli samalla sitä mieltä, että taloudellinen hyöty jäsenille voisi olla nykyistä selkeämpi ja suurempi, vaikka se tarkoittaisi muista osuustoiminnan periaatteista tinkimistä.

Edustajiston jäsen 2: Kyllähän siellä voi aatella, joten tämmösiä bonusjärjestelmiä, ehkä se siinä tulee ensimmäisenä mieleen, ja että ne kyllä näkyy. Ja jos niistä jotain hyötyäkin on. Mutta just tää mitä puhuttiin, missä se näkyy on nää konttoreiden määrä. Sitten että, jos siinä vähän unohtettais, tai voitais unohtaa se osuustoiminnan periaate, tiedä vaikka pystyttäis vielä enemmän jakaa bonuksia.

Taloudellisen hyödyn sijaan haastateltavat kokivat, että OP:n osuustoiminnallisuus näkyy ennen kaikkea osuuspankkien toiminnassa, kuten paikallisen yhteisön tukemisessa ja asiakaspalveluhenkisyydessä. Asiakkaiden kohdalla yhteisöllisen kuvan muodostumiseen vaikutti etenkin se, että finanssiyrityksestä ollaan itse asiakkaan suuntaan säännöllisesti

yhteydessä. Toisaalta yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että asiakas saa tarpeen tulleen itse virkailijan kiinni helposti ja nopeasti.

Edustajiston jäsen 3: Mua on kohdeltu henkilökohtaisesti erittäin hyvin, säännölliset tapaamiset, muistamiset, kohtelias käytös, yhteydenotot, ne on pieniä eleitä, jotka ei maksa yhtään mitään, mutta jättää sen tunteen, että tää voimakas paikallinen toimija toimii myös minun edukseni hyvin.

Asiakkaat arvioivat OP:n toimintaa suhteessa kokemuksiinsa muista yhtiöistä, jolloin OP koettiin palvelussaan muita joustavammaksi. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että osuustoiminnassa asiakaskohtaamisia ohjaa yrityksen taloudellisen hyödyn maksimoinnin sijaan parhaan mahdollisen win-win-ratkaisun löytäminen. Yksi edustajiston jäsen korosti, että osuustoiminnallisten yritysten hyvä palvelu ei ole pelkästään ihmiskysymys, vaan kyse on laajemmasta ilmiöstä. Myös osakeyhtiössä voi olla hyvät ihmiset, hyvä palvelu ja hyvä johto, mutta haastateltavan mukaan osuustoiminta itsessään on sellainen tekijä, mikä usein tuo palvelukokemukseen jotain lisää. Osuustoiminnallisuuden katsottiin tekevän yrityksestä helpommin lähestyttävän.

Asiakas 3: Kyl mä taas niin haluun aatella, että osuuspankit on lähempänä ihmistä. Se kynnys ei oo niin korkea tavallisena asiakkaana mennä sinne pankkiin.

Tutkija: Se (osuustoiminnallisuus) näkyy siinä, miten sua kohdellaan asiakkaana?

Edustajiston jäsen 3: Ihminen on sen verran itseään täynnä, että se tykkää kun sitä itseään kohdellaan hyvin.

Vaikka palvelu olisi muualla yhtä hyvää, asiakkaiden mukaan kokemus OP:sta oman paikkakunnan toimijana ja osuustoimintahenkisyys erottavat OP:n myönteisellä tavalla kilpailijoistaan. Finanssitoiminnassa yhteisöllisyys tiivistyy siinä, että asiakas on valmis suosittelemaan yhtiötään muille.

Asiakas 1: En mä tiedä, siinä on ehkä semmonen me-henki ja se on lähellä ihmistä enemmän kun jotkut toiset isot pankit. Ne on tosi paikallisia, siitä tulee semmonen, no se on se meidän kylän pankki ja asiakasta lähellä. Sinne on helpompi mennä ja tavoittaa se ihminen. Se ajatusmaailma. Kun johonkin tommoseen pohjoismaiseen pankkiin, niin sä lähestyt sitä enemmän verkon kautta, kun sun on ihmistä vaikeempi saada kiinni. Kun OP sä voit mennä sinne sun henkilön puheille. Ja vaikka molemmissa onnistuu se, niin helposti ajatellaan sillai, että OP on mun paikkakunnan pankki.

Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu keskeisesti paikallisen yhteisön tukeminen. Paikallisuus tarkoittaa sidosryhmien edustajille läsnäoloa paikkakunnalla ja tapahtumissa, sponsorointia sekä muunlaista paikallisen toiminnan tukemista. Sidosryhmien edustajat olivat sitä mieltä, että tämä ulottuvuus näkyy hyvin OP:n toiminnassa. Asiakkaiden mielissä on säilynyt kuva paikallisesti vahvoista pankeista, vaikka todellisen toimivallan nähtiinkin kaventuneen. Myös mielikuva pankinjohtajista merkittävinä mielipidevaikuttajina elää edelleen. OP:ta ryhmänä

johdetaan keskusjohtoisesti, mutta haastateltavien mukaan paikallisilla osuuspankeilla on silti poikkeuksellista vaikutusvaltaa alueellaan.

Asiakas 1: Kyl mä ainakin oon kuullu Osuuspankista sillee että, sanotaan että ne on mukana urheilujutuissa tai rahoittamassa yrityksiä. Näkyy tavallaan siinä kaupungissa. Se voi, mä en tiedä, onko se muilla yhtä suurta. Mutta mä oon kuullut tarinoita OP:sta. Mutta ehkä just, sitä on enemmän, koska olishan sitä sitten kuullu enemmän muiltakin, yhtälailla tiedän muidenkin pankkien asiakkaita.

Osuustoiminnallisia yrityksiä on kritisoitu toiminnan joustamattomuudesta ja päätöksenteon hitaudesta, kun taas osakeyhtiöitä on totuttu pitämään ketterinä toimijoina nopeatempoisessa markkinaympäristössä. Suurin osa haastatteluihin osallistuneista sidosryhmien edustajista oli sitä mieltä, että OP on jo todistanut olevansa muuntautumiskykyinen, vaikka suurena ryhmänä sen toiminnassa nähtiin myös kokoon liittyviä haasteita.

Toimittaja 1: No ainakin se haluaa, mutta isot ei oo aina niitä ketterimpiä. Sitten yksi haaste tai vaikeus voi olla siinä ryhmärakenteessa. Että vaikka Vallilan viisaat haluasi olla ketteriä, ollaanko kaikkialla osuuspankeissa tahtoa, aikataulutusta ja suunta ihan sama. Ei välttämättä.

Asiakas 2: Kyl mä luulen, kyl siellä on varmaan ehkä tällästä valmiutta siihen. Tulee uusia ihmisiä, ideoita, työntekijöitä.

6.1.4 OP:n maine

Sidosryhmähaastatteluissa OP:n mainetta määritteleviä tekijöitä olivat suuri koko, paikallisuus, perinteikkyyys ja suomalaisuus. OP:lla katsottiin olevan yleisellä tasolla hyvä maine, ja suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että osuustoiminnallisuus näkyy OP:n maineessa ja brändissä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että asiakkaan mielikuvaan vaikuttaa omien kokemusten lisäksi yleinen käsitys yrityksen toimintakulttuurista ja päivittäisten palveluiden sujuvuudesta. Tämä käsitys rakentuu sen varaan, millaisia tarinoita muilla oman viiteryhmän edustajilla on finanssiyrityksestä kerrottavanaan. Nykypäivän viestinnällisessä maailmassa tarinat välittyvät tuttavien puheiden lisäksi myös sosiaalisen median välityksellä.

Asiakas 1: Mun mielestä hyvä maine. Emmä niinku oo kuullu OP:sta pahaa. En mä oo ikinä kuullu mitään kauheen erityisen huonoo. Joka yritykseen mahtuu niitä yksittäistapauksia. Mutta mun mielestä niillä on hyvä maine ja se maine on just sellanen, lähellä ihmistä. Helppo lähestyä se palvelupuoli.

Sidosryhmien edustajien mukaan osuuspankkien toiminnan paikallinen ulottuvuus ja pitkä historia heijastuvat koko ryhmän maineeseen. Yksi asiakkaiden ryhmään kuuluva haastateltava kuvaili OP:n maineen rakentuneen vuosikymmenten saatossa, jolloin maine, ja siihen liitetyt mielikuvat, istuvat tiukasti ihmisten mielissä. Sama asiakas kertoi olevansa tyyppiesimerkki OP:n asiakkaasta: Osuuspankkiin on lapsena avattu tili ja siellä on sitten pysytty. Monet

haastateltavat kuvailivat Osuuspankkia kansanpankiksi tai maaseudun pankiksi. Tämä mielikuva oli positiivinen, mutta muutama haastateltava kyseenalaisti, miten OP menestyy tällaisen imagon kanssa pääkaupunkiseudulla. Toisaalta nykypäivänä osuustoiminnallisilla arvoilla nähtiin olevan uudenlaista kysyntää myös suurissa kaupungeissa.

Toimittaja 1: Mun mielestä se kysymys on niin levee, pitäis kysyä vähän niinkun, sillä voi olla erilainen maine erilaisten ihmisten keskuudessa. Joidenkin mielestä se on pussihousumiesten pankki ja joidenkin mielestä se on tota, tulevaisuutta luova, pääkaupunkiseudun tuleva mahtipankki.

Edustajiston jäsen 2: Mutta ite siinä ajattelee sitä osuustoiminnallisuutta ja sitä, mistä se on lähteny liikkeelle, kun sehän on vähän maalaisten pankki. Mutta tota, ihan sama kenenkä tai mikä pankki se on. Jos sillä menee hyvin, niin sithän on hyvä olla joukon jatkona.

OP on suuri toimija suomalaisella finanssisektorilla, mikä heijastuu sen maineeseen. Suuri koko lisää luotettavuutta sidosryhmien silmissä ja haastateltavat korostivat leveiden hartioiden merkitystä finanssialalla vastuun kantamisessa. Sidosryhmien edustajat liittivät OP:n maineeseen vahvasti myös suomalaisuuden. Yhden haastateltavan mukaan OP:n mainetta on jopa hyödyttänyt ulkomaalaisten pankkien vastuuttomuus finanssikriisin jälkimainingeissa. Suomalaisuuden ja osuustoiminnan yhdistelmää kuvattiin valttikortiksi kotimaisella finanssisektorilla, jossa suurimmat mainetappiot ovat vuosien varrella langenneet pohjoismaisille pankkikonserneille.

Päättäjä 2: OP on pystyny brändään tän suomalaisuuden Euroopan pankkikriisin jälkeen. Ne pystyy vetään siitä varmasti kaiken, jos Nordea siirtää tän sivuliikkeen puolelle. Jos mä olisin niitten markkinointipäällikkönä, niin mä käyttäisin sitä tottakai.

OP:n maineesta ja brändistä keskusteltaessa suurin osa haastateltavista nosti kotimaisuuden lisäksi osuustoiminnallisuuden keskeisesti OP:n brändiä määritteleväksi tekijäksi. Myös sellaiset vastaajat, joiden mukaan yhtiömuodolla ei ole merkitystä finanssiyrityksen toiminnan kannalta, kokivat että osuustoiminnallisuus on vaikuttanut siihen, millaiseksi OP:n maine on muotoutunut. Sidosryhmien edustajien mukaan osuustoiminnalle rakennettu maine tarkoittaa käytännön tasolla asiakaslähtöisyyttä, yhteisöstä välittämistä ja laajan konttoriverkoston ylläpitämistä. Kaikki nämä tekijät sopisivat kuvaamaan osuustoiminnallisten yritysten toimintaa myös yleisellä tasolla. Yksi haastatteluihin osallistunut toimittaja luonnehti OP:n asiakkaiden vahvaa tunnesidettä omaan pankkiinsa jopa eräänlaiseksi kultiksi, johon kasvetaan lapsuuden pankkilippaiden ja hippokisojen myötä. Mielikuva osuuspankista paikallisena toimijana on tärkeä osa asiakaskokemusta.

Päättäjä 1: Siellä on tätä paikallisuutta. Voihan se lähtee siitä, että alun perin siinä osuustoiminnassa on näkyny. Se kulttuuri on muotoutunu enemmän sellaseks. Lähellä olevaksi.

Sidosryhmien edustajat näkivät OP:n maineessa ja asemassa suomalaisella finanssisektorilla myös haasteita. Suurimpana ongelmana pidettiin sitä, että OP yrittää toiminnassaan miellyttää kaikkia asiakassegmenttejä. Maineeseen kannalta on haasteellista olla samanaikaisesti sekä perinteikäs ja paikallinen ”koko kansan pankki” että vakuuttava yritysasiakkaita ja vaativampia sijoitusasiakkaita palveleva finanssitalo. Erään päättäjien ryhmään kuuluvan haastateltavan mukaan etenkin yritysasiakkaat, joilla on itsellään kansainväliseen kasvuun liittyviä tavoitteita, saattavat vierastaa sitä, että OP:ta pidetään niin suomalaisena. Finanssimaailman näkökulmasta katsottuna osuustoiminta voidaan mieltää heikommaksi tai huonommaksi tavaksi tehdä finanssiliiketoimintaa.

Päättäjä 2: Onhan he aika pitkän matkan tullu siinä, tän maaseudun pankista. Aika luonnollista, että pienellä paikkakunnalla on osuuspankki ja ne on pystynty pitää sen. Siellä on menty kuitenkin siihen suuntaan, että ne on vain juuri ja juuri onnistunu pitää sen tyytyväisenä, joka haluaa aktiivisemmin sijoittaa. Mutta mä väitän, että se seuraava enempi, jotka on siinä business-maailmassa, ne alkaa aika nopeesti kattoo mitä Nordealla on tarjota.

Sen lisäksi, että OP:lla nähtiin olevan haasteita maineensa vahvistamisessa yritys- ja sijoitusasiakkaiden keskuudessa, myös markkinan toiselta puolelta tunnistettiin haastajia. Muut paikallispankit haluavat omalla toiminta-alueellaan murentaa OP:n asemaa ja mielikuvaa osuuspankeista paikallisina toimijoina. Yhden haastateltavan mukaan nämä paikallispankit toimivat viime vuosikymmenten palveluperiaatteella, johon kuuluvat ihminen, konttori ja vastakirja. Vielä myös tällaisella palvelulla nähtiin olevan kysyntää eikä sitä vaativia asiakkaita tulisi aliarvioida. OP:n riski on väliinputoajan rooli kahtiajakautuneessa kilpailutilanteessa, jossa toisella puolella ovat kansainvälisesti toimivat finanssitalot ja toisella puolella pienen asiakkaan tarpeet huomioivat talletuspankit.

Päättäjä 2: Se on jännä, se on vähän kun ostaa kombisukset, jotka ei luista ja jotka ei pidä. Toistaiseksi ne (OP) on löytäny aika hyvin sitä roolia, ne on löytäny sitä segmenttiä ja Karhinen on paljon esillä. Heidän täytyy aidosti miettiä tulevaisuudessa strategiaa, ettei heistä tule väliinputoajaa. Mutta mun mielestä he on tähän menessä onnistunu siinä. Ovat onnistuneet mutta siinä on samalla, siinä strategiassa on aidosti riskielementti.

Toimittaja 4: OP:n maine on semmonen, se on ristiriitainen. Se on tietyllä tapaa hyvä, mutta siihen suhtaudutaan tietyllä tapaa myös sit kynnisesti. Finanssimaailman silmissä se on nyt sitä osuustoiminnallista, se on jotain astetta huonompaa toimintaa. Mutta taas niinkun asiakkaiden tai paikallisten yrittäjien näkökulmasta se OP, se on taas astetta parempaa.

6.2 OP:n mainetarina: Paluu osuustoiminnallisille juurille

Maineriskin arvioinnissa korostuvat sidosryhmien käsitysten ja mielikuvien ohella se, millaista tarinaa yritys itse pyrkii erilaisilla viestintäareenoilla ylläpitämään. Seuraavaksi tarkastellaan

OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolia ja sitä, mistä liiketoimintaroolin ja yhteisöllisen roolin yhdistävästä perustehtävässä on OP:n omien sanojen mukaan kyse.

Paluu osuustoiminnallisille juurille otsikoitu tarina perustuu pääosin OP:n vuosina 2015 ja 2016 julkaisemaan materiaaliin, kuten vuosikertomuksiin, toimintakertomuksiin ja tilinpäätöksiin. Aineistona on käytetty myös OP:n internet-sivuja ja osuustoiminnan historiasta kertovaa lähdemateriaalia, sillä tarinan taustalla vaikuttavat osuustoiminnan perinteet ja historia, osuuskassojen ja -pankkien tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä sekä suomalaisten finanssisektorin kehitys. OP:n mainetarinalla on yhtymäkohtia myös suuriin kertomuksiin suomalaisen hyvinvointivaltion rakentamisesta ja siitä, kuinka osuustoiminnallinen ideologia on vuosien saatossa auttanut ihmisiä oman taloudellisen asemansa parantamisessa. OP:n tarinan käännekohta tapahtui helmikuussa 2014, kun OP julkisti suunnitelman Pohjola Pankin ostamisesta pois pörssistä. Pohjolan liiketoimintojen siirtäminen tiiviimmin osaksi ryhmää oli askel kohti täysin asiakasomisteista finanssiryhmää (OP 2015, 12). Paluu osuustoiminnallisille juurille tulee OP:n omien sanojen mukaan näkymään toiminnassa ja toimintatapojen kehittämisessä vielä vuosien ajan (OP 2016a, 9).

Osuustoiminnalla on pankki- ja vakuutuslalla pitkä perinteet. OP:n historian voidaan katsoa alkaneen vuodesta 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Osuuskassatoiminnalla oli toimintansa alusta lähtien merkittävä rooli maaseudun väestön luottolaitosryhmänä. Tämän jälkeen OP Ryhmä on ollut mukana suomalaisten yhteiskunnan rakentamisessa ja vaurauden kartuttamisessa (www.op.fi 2016f).

Osuuskassojen ja myöhemmin OP Ryhmän vaiheet kytkeytyvät suomalaisen yhteiskunnan ja finanssisektorin kehitykseen. Sodan jälkeiset jälleenrakennusvuodet siivittivät myös osuuskassat kasvuun ja myöhemmin maalta kaupunkeihin suuntautuvan muuttoliikkeen aikana osuuskassojen tehtävä oli olla mukana rahoittamassa uusien asuntojen rakentamista. Uuden sääntelyn myötä 1970-luvulla osuuskassat muuttuivat kaikkia väestöryhmiä tasapuolisesti palveleviksi osuuspankeiksi. 1990-luvulla suomalainen pankkijärjestelmä joutui historiansa pahimpaan kriisiin, mutta osuuspankkiryhmittymä nousi kriisin jälkeen Suomen suurimmaksi pankkiryhmäksi. Vuonna 1997 ryhmän yhteisömallia uudistettiin ja 1980-luvulla Helsingin arvopaperipörssiin listautunut Osuuskassojen keskusliitto OKO muutettiin osuuskunnaksi, joka sittemmin toimi osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisönä. (www.op.fi 2016f)

Vuosituhanen vaihteessa vallalla ollut liiketaloudellinen suuntaus korosti taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden merkitystä osuustoiminnallisten finanssiyritysten toiminnassa. Toimintaympäristön ja kiristyvän kilpailun vaatimuksiin vastaaminen näkyikin osuustoiminnallisista arvoista tinkimisenä. Erot osuustoiminnallisten ja liikepankkien välillä pienentyivät entisestään 2000-luvulla finanssialan yritysten yhdistellessä toimintojaan. Samalla liikepankit alkoivat omaksumaan osuustoiminnallisille yrityksille tunnusomaisia piirteitä, kuten omistajajäsenyyteen verrannollisia kanta-asiakasjärjestelmiä. OP Ryhmän toiminnassa tapahtui merkittävä muutos vuonna 2005, kun ryhmä nousi Pohjola Yhtymä Oyj:n pääomistajaksi. Vuonna 1891 nimellä Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola toimintansa aloittaneen yhtiön ostaminen tarkoitti OP-Ryhmän toiminnan laajentamista vahinkovakuuttamiseen. (Koivuporras 2008 157; www.op.fi 2016f)

OP otti liiketoiminnassaan uudenlaisen suunnan vuonna 2014, kun ryhmä päätti palata osuustoiminnallisille juurilleen kokonaan asiakkaiden omistamaksi finanssiyritykseksi. Tämä tarkoitti muutoksia ryhmän rakenteeseen, kun osuuskuntamuotoisen keskusyhteisön ja pörssiyhtiön hybridimallista päätettiin luopua (OP 2016a, 9). Organisaatiomuutoksen yhteydessä ryhmän brändiä pyrittiin yhtenäistämään ja vuonna 2014 päätettiin, että OP-Pohjola tulee jatkossa olemaan OP (www.op.fi 2014). Vuonna 2016 kaikki Pohjola-alkuiset yhtiönimet muuttuvat OP-alkuisiksi, mikä on jatkoa asiakasomisteisen finanssiyhtiön rakentamisessa (www.op.fi 2016g). Yksi osa tätä rakentamista on myös osakeyhtiömuotoisen Helsingin OP Pankin muuttaminen osuuspankiksi vuoden 2016 aikana. Tällöin myös pankin nimi muutetaan OP Helsingiksi. (OP 2016a, 9)

Osuustoiminnallisen yrityksen identiteetin kannalta liiketaloudellinen ja yhteisöllinen puoli ovat kummatkin tärkeitä. Osuuskuntien historia on kuitenkin osoittanut, että toinen puoli saattaa ottaa organisaatiossa vallan toisen kustannuksella. Etenkin finanssialalla taloudellinen puoli herkästi korostuu, jolloin liiketoimintaorientaatio saattaa ajaa muiden toimintaa ohjaavien arvojen edelle. OP:n mukaan nyt on aika nostaa yhteisöllinen rooli liiketoimintaroolin rinnalle (OP 2015, 6). OP kuvaa osuustoiminnallista kaksoisroolia kiertoliikkeeksi, jossa liiketoimintaroolissa luotua taloudellista hyötyä käytetään yhteisöllisessä roolissa yhteiseen hyvään. OP:n identiteetissä näkyvät osuustoiminnalle keskeiset arvot: yhteisöllisyys, ihmisläheisyys, vastuullisuus ja edistyskellisyys. OP:n päämäärä on olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä ja esikuva tämän päivän osuustoiminnalle. (OP 2016a, 8, 20)

Vuosi 2015 oli ensimmäinen kokonainen toimintavuosi sen jälkeen, kun OP palasi osuustoiminnallisille juurilleen. Viime vuosien hyvien tulosten valossa OP:n voidaan katsoa onnistuneen liiketoimintaroolissa, joten nyt siltä odotetaan myös yhteisöllisen puolensa näyttämistä. OP itse korostaa, että sen tavoitteena on menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa, ei taloudellinen voitto. Tämä osuustoiminnallisten yritysten ja osakeyhtiöiden perustavanlaatuinen ero kiteyttää myös OP:n roolin suomalaisella finanssisektorilla. Ryhmän liiketoiminnan tuottoa käytetään omistajajäsenten ja asiakkaiden hyväksi tuotteiden, palvelujen ja etujen kehittämisen kautta. (OP 2016a, 5–6)

OP:n oman arvion mukaan suurin osa tuloksesta käytetään vakavaraisuuden vahvistamiseen, mutta merkittävä osa kanavoituu asiakkaille ja jäsenille asiakasbonusten, vakuutuslennusten ja omistajajäsenten sijoitusten korkojen välityksellä. Taloudellista hyötyä ohjataan myös yhteisöille lahjoitusten ja sponsoroinnin kautta. Yhteisöllinen rooli tarkoittaa OP:n mukaan rahoituksen saatavuudesta huolehtimista, mutta myös finanssiyrityksen perustehtävää laajempaa vastuunkantoa yhteiskunnasta. (OP 2016a, 37–38)

OP kertoo olevansa sitoutunut Suomeen ja haluaa omalta osaltaan olla luomassa positiivista virettä koko kansantalouteen. Hyvä tulos, kasvu sekä ryhmän merkitys veronmaksajana ja työllistäjänä luovat kuvaa taloudellisen ja sosiaalisen vastuun onnistuneesta yhdistämisestä. Lisäksi OP haluaa osoittaa sitoutumistaan Suomi nousuun -avausten kautta. Ensimmäinen avaus nähtiin helmikuussa 2015, kun OP tarjosi asuntolaina-asiakkailleen maksutonta lyhennysvapaita. Kampanjan tarkoitus oli piristää Suomen taloutta osuustoiminnallisen finanssiyrityksen ideologiaan sopivalla keinolla. Lyhennysvapaita seurasivat pk-yrityksille suunnattu rahoituspaketti ja Sijoita Suomeen -avaus, jonka tarkoituksena oli kotimaisen omistajuuden edistäminen. Vuoden 2015 joulukuussa OP ilmoitti lahjoittavansa 5 miljoonaa euroa suomalaisille yliopistoille. Syyksi kerrottiin OP:n halu olla mukana turvaamassa kansantalouden kehitystä koulutuksen ja osaamisen tukemisen kautta. (OP 2016a, 7, 15–16)

OP:n mukaan sen vastuullisuus ei rajoitu pelkästään yhteisölliseen rooliin vaan kattaa koko toiminnan (OP 2016b, 2). Yhteiskuntavastuu on OP:n mukaan keskeinen osa strategiaa ja liiketoimintaa ja lisäksi OP on asettanut tavoitteekseen olla yhteiskuntavastuussa edelläkävijä omalla toimialallaan (OP 2016a, 35). Myös OP:n uudet liiketoiminta-alueet korostavat ryhmän vastuullista roolia. Terveyspalveluiden tuottamisen kautta ryhmä kertoo olevansa mukana asiakkaidensa hyvinvoinnin parantamisessa. (OP 2016a, 40)

Paluu asiakasomisteiseksi finanssiryhmäksi ja osuustoiminnallisen perustehtävän kirkastaminen on tehty OP:n mukaan sen tulevaisuutta ajatellen. OP kertoo varautuvansa finanssialan historian suurimpaan muutokseen, kun digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos vaikuttavat koko alan rakenteisiin ja toimintalogiikkaan. OP:n mukaan alalle tulee uusia kilpailijoita ja toimialojen väliset rajat hälvenevät entisestään. Tässä muutoksessa OP haluaa olla vastuullinen suunnannäyttäjä. Digitalisaatio tarkoittaa asiakkaiden kannalta paitsi muuttuvaa arkea myös uudenlaista valtaa. Vuonna 2015 OP lanseerasi myös uuden asiakaslupauksen ”Olemme asiakkaita varten”, joka nostaa asiakaskokemuksen tärkeimmäksi ryhmän toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. (OP 2016a, 6–7, 11)

6.3 Maineriskin arviointi

Seuraavaksi arvioidaan OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä sidosryhmähaastatteluiden ja OP:n mainetarinan perusteella. Tutkimuksen teoriaosuudessa maineriskin toteutumiseen johtavat riskitekijät jaettiin kahteen. Maineen vahingoittuminen voi olla seurausta toisen riskin toteutumisesta tai yritykseen kohdistuneesta merkittävästä huomiosta. Myös OP määrittelee maineriskin riskiksi maineen tai luottamuksen heikkenemisestä, joka johtuu negatiivisesta julkisuudesta tai toisen riskin toteutumisesta (OP 2016a, 48).

Yrityksen maine rakentuu yrityksen ja sidosryhmien välisessä kanssakäymisessä sekä sidosryhmien edustajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vaikuttaakseen tähän merkityksenantoprosessiin yritys pyrkii antamaan keskustelulle oman äänensä. Mainonnassa ja markkinointiviestinnässä yrityksen oma ääni tulee kuuluville mainetarinoiden kautta. Mainetarinoiden tarkoitus on kuvata yrityksen luonnetta ja kertoa, mistä yritys tulee ja mihin se on menossa. (Koskinen ym. 2005, 192–195) Hyvä maine edellyttää, että sidosryhmien mielikuvat olisivat yhtenäisiä sekä eri ryhmien välillä että yrityksen oman tarinan kanssa (Helm 2007, 250–251). Yritys altistuu maineriskille, jos sen maineen ja todellisuuden välille muodostuu mainekuilu (Eccles ym. 2007, 107). Narratiivisesta näkökulmasta katsottuna kuilu tarkoittaa, että sidosryhmien keskuudessa vallitsee vääränlainen todellisuus, joka poikkeaa yrityksen omakuvasta (Aula 2009, 60). Osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttamiseen liittyvää maineriskiä analysoidaan ensiksi vertaamalla sidosryhmähaastatteluissa esiintyneitä mielikuvia ja kertomuksia OP omaan mainetarinaan.

Sidosryhmien mielikuvia analysoidaan myös OP:n toimintaan liittyvien odotusten näkökulmasta. Teorian mukaan maineriski realisoituu, jos yritys ei pysty tunnistamaan sidosryhmien odotuksia tai se ei toiminnassaan kykene vastaamaan niihin (Eccles ym. 2007, 108). Yhä useammassa tapauksessa uudet odotukset liittyvät vastuullisuuteen ja eettisyyteen. OP:n näkökulmasta sidosryhmien uskomukset ja odotukset ovat tärkeitä, koska osana ryhmän perustehtävää osuustoiminnallisuus tulee myös jatkossa olemaan vahvasti esillä.

OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttaminen kytkeytyy yhteiskuntavastuuseen ja OP onkin asettanut tavoitteekseen olevansa edelläkävijä vastuullisuudessa finanssialalla. Sidosryhmien edustajien käsityksiä finanssialan toimijoiden yhteiskuntavastuusta käsiteltiin jo luvussa 6.1, mutta teemaa on perusteltua tarkastella vielä lähemmin maineriskin näkökulmasta. Sidosryhmähaastatteluiden perustella pyritään analysoimaan sitä, millaisilla finanssialan yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvillä tekijöillä on kaikista suurimmat mainevaikutukset.

6.3.1 Ristiriidat maineessa ja kaksoisroolin toteuttamisessa

Maineriskiä arvioidaan seuraavaksi sellaisten haastatteluissa esiintyneiden teemojen kautta, joissa sidosryhmien käsitykset erosivat siitä, mitä OP itse kertoo osuustoiminnallisesta kaksoisroolistaan. Huomiota kiinnitetään myös sidosryhmien mielikuvien yhtenäisyyteen ja tilanteisiin, joissa OP:n sanat ja teot olivat sidosryhmien edustajien mukaan ristiriidassa.

Sidosryhmien edustajien kertoman perusteella voidaan sanoa, että OP:lla on hyvä ja laajasti tunnettu maine. Sidosryhmien edustajilla ei ollut vaikeuksia kuvailla OP:n mainetta ja yleisesti ryhmän maineelle annettiin samankaltaisia sisältöjä haastattelusta toiseen. Lähtökohdat maineriskin tarkasteluun ovat siis OP:n kannalta hyvät. Narratiivien ja mielikuvien tarkastelu aloitetaan siitä, tunnistivatko sidosryhmien edustajat OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin, joka ryhmän omien sanojen mukaan erottaa sen finanssialan muista toimijoista.

Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä puolet tunnistivat OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin ja olivat sitä mieltä, että se näkyy OP:n toiminnassa. Loput vastaajista eivät mieltäneet OP:ta toiminnassaan osuustoiminnalliseksi tai eivät pystyneet tunnistamaan kaksoisroolin kumpaakin puolta. Nämä vastaajat eivät nähneet eroa OP:n ja muiden finanssialalla toimivien yritysten välillä.

Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista ne, jotka kuuluvat OP:n edustajistoon tunnistivat osuustoiminnallisen kaksoisroolin kaikista parhaiten. Tulosta ei voi pitää yllättävänä, koska edustajistoon kuuluvat jäsenet ovat mukana paikallisten osuuspankkien hallinnossa, joten heillä

on todennäköisesti hyvät tiedot osuustoiminnallisuuden sisällöistä ja OP:n toiminnasta. Edustajiston jäsenten narratiivit olivat hyvin yhtenäisiä OP:n oman kertomuksen kanssa.

Edustajiston jäsen 3: Osuustoiminnallisissa yrityksissä kyse on siitä, että se on ikään kuin vapaaehtoisesti ihmisten itselleen lanseeraama palveluapparaatti, joka palvelee meitä kaikkia. Siihen kuuluu jo sisäsyntyisesti muita arvoja kun se voitto. Vaikka se tuntuu vähän lässytykseltä, että puhalletaan yhteen hiileen ja ollaan yhtä perhettä, mutta siinä on tavallaan perääkin. Pankin pitää osoittaa sitä moraalisuutta paitsi asiakkaita, niin myös muuta liike-elämään ja tätä yhteisöä kohtaan.

Haastatteluihin osallistuneet tavalliset asiakkaat eivät mieltäneet OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolia yhtä selvästi ja ainoastaan yksi asiakas kertoi tunnistavansa kaksoisroolin OP:n toiminnassa. Muut asiakkaat eivät pitäneet OP:ta osuustoiminnallisena yrityksenä tai heille oli epäselvää, mitä osuustoiminnallisuudella tässä yhteydessä tarkoitettiin. Asiakkaiden kertomuksiin sisältyi paljon ristiriitaisuuksia. Eräs asiakas ei pitänyt OP:ta osuustoiminnallisena yrityksenä, mutta oli silti sitä mieltä, että ryhmän toiminnassa näkyy selvästi muista finanssiyrityksistä poikkeavaa yhteisöllisyyttä ja panostuksia lähiympäristön hyvinvointiin. Toisen asiakkaan kertoman mukaan on hyvä asia, että OP:lla on osuustoiminnallinen perintö, mutta se ei näy mitenkään ryhmän toiminnassa. Kun samalta henkilöltä kysyttiin, mitä kaksoisroolin mukainen toiminta sitten voisi olla ja hän korosti asiakkaan arjessa näkyviä tekoja. Pelkällä viestinnällä tai ”sijoitusjutuista tiedottamalla” ei voida vaikuttaa suuren yleisön mielikuviin.

Asiakas 2: Ei se (osuustoiminnallisuus) mitenkään, että se olis semmonen eka mitä ajattelin. Kyl mä enemmän nään, että se on vaan pankki. Melkein enemmän oy:na, jotenkin se, ei se ainakaan vielä oo tullu. Hyvä jos tämmönen perintö on, mutta ei se ehkä oo vielä. (...) En mä oo siinä mitään suurta eroa huomannu. Ehkä jotakin etuuksia saa helpommin tai jotain muuta.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että tietoisuus kaksoisroolista ja sen sisällöstä ei ole asiakkaiden keskuudessa kovinkaan vahvaa. Käsitykset OP:n toiminnasta olivat keskenään ristiriitaisia ja kaksoisroolin sisältöä ei tunnettu kovinkaan hyvin. Asiakkaiden preferenssit vaihtelevat, jolloin on selvää, että haastatteluihin osallistuneet henkilöt kiinnittävät finanssiyrityksen toiminnassa huomiota erilaisiin asioihin. Koska mielikuva osuustoiminnallisuudesta ei ollut tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden keskuudessa kovinkaan selkeä, voidaan pohtia, onko OP kaksoisroolia toteuttaessaan vielä mainettaan parempi. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vuosi 2015 oli ensimmäinen kokonainen toimintavuosi sen jälkeen, kun OP palasi kokonaan asiakkaidensa omistamaksi. Kuten eräs haastatteluihin osallistunut toimittaja tilannetta kuvasi, osuustoiminnallisuuden uusi vaihe on OP:ssa vasta aluillaan ja sidosryhmien tietoisuus vahvistumassa.

Toimittaja 1: Sitten tämä vaihe, jota OP on lähtenyt elämään, tämä polku, joka johtaa sinne juurille. Ei me olla sitä polkua vielä paljon nähty. Etteihän me voi täältä pankin ulkopuolelta nähdä, minkälainen kartta sinne polulle on piirretty. Nyt on nähty jotain alkua, mutta sen takia se muutos, mikä siellä vuosi sitten tehtiin, se saattaa olla suurikin muutos. Siitä on vielä aika vähän nähty.

Osuustoiminnan tunnettuuden katsottiin olevan heikolla tasolla finanssialan lisäksi myös laajemmin yhteiskunnassa. Eri sidosryhmien edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että suuri yleisö ei juurikaan näe eroa osuustoiminnallisten yritysten ja osakeyhtiöiden välillä. Selkeä yhteys osuuskunnan jäsenten kokeman hyödyn ja yrityksen toiminnan välillä heikkenee osuuskunnan koon kasvaessa, mikä ymmärrettiin myös muiden jäsenmäärältään suurten osuuskuntien ongelmaksi. Moni haastateltava oli myös sitä mieltä, että OP:n osuustoiminnallinen rooli on helpompi mieltää maaseudulla, jossa pankin läsnäololla on enemmän merkitystä kuin suurissa kaupungeissa.

Edustajiston jäsen 1: Mun mielestä se (osuustoiminnallisuus) on hyvä, mutta se tietenkin, että mä en tiedä minkä verran sellainen tavallinen asiakas tietää, että sellaisia on olemassa. Mä en ehkä usko siihen. Kyl mä luulen, että jos kaduillakin kysyy ihmisiltä, että OP, niin ne ei välttämättä osais yhdistää.

Päättäjä 3: Mä luulen, että suuri yleisö ei edes tiedä, mitä osuustoiminnallisuus on.

Asiakas 1: En tiitä, vaikee, kun itelle on niin selkee se ajatus. Mutta välttämättä OP, jos otat tuolta 10 ihmistä niin 9 ei miellä sitä mitenkään erilaiseks kun pörssiyhtiöt.

OP:n mukaan kaksoisroolin yhteisöllinen puoli tarkoittaa etenkin rahoituksen saannin turvaamista, Suomen laajimman konttoriverkoston ylläpitämistä sekä panostuksia vapaaehtoiseen vastuullisuuteen ja hyväntekeväisyyteen. Suurin osa haastatteluihin osallistuneista asiakkaista liitti edellä mainitut tekijät OP:n toimintaan, vaikka niitä ei kaikissa tapauksissa osattu yhdistää osuustoiminnalliseen perustehtävään. Toimittajat näkivät osuustoiminnan hyvät puolet mutta suhtautuivat kaksoisroolin toteuttamiseen edustajiston jäseniä ja tavallisia asiakkaita kriittisemmin.

Toimittaja 4: Paljonhan niillä on kaikkee hyväntekeväisyystyötä, laittaa sitä rahaa ulospäin. Ja pitää sitä, varmaan ilman sitä laajaa osuustoiminnallista finanssiryhmää Suomessa lainakannat olis pienempiä. Mun mielestä se mielikuva siitä, että ollaan tämmösiä, OP:lla on hyvin vahva mielikuva siitä, että ollaan hyvin osuustoimintahenkisiä. Pidetään kaikista huolta. Se ei kuitenkaan ehkä vastaa sitä, mikä on arkitodellisuus jossain pakoin.

Toimittajien vastauksissa korostui näkemys, jonka mukaan kaksoisroolin molemmat puolet ovat läsnä OP:n toiminnassa, mutta yhteisöllinen rooli ei näy niin paljon kuin OP:ssa saatetaan kuvitella. Yhtenä syynä tähän pidettiin sitä, että sidosryhmät eivät ole niin tietoisia osuustoiminnallisuudesta ja kaksoisroolin sisällöstä, että kykenisivät sen tunnistamaan.

Toimittajien mukaan OP itse korostaa eroaan liikepankkeihin mutta toiminnan tasolla ero ei ole kovinkaan merkittävä.

Tutkija: Eroaako OP:n toiminta muiden finanssialan yritysten toiminnasta?

Toimittaja 2: Ei niin paljon, kun ne haluais antaa ymmärtää. En usko, että se asiakkaille näyttäytyy niin. (...) En mä usko, että ihmiset kokee OP:ta hirveesti muista erilaiseks kun sä meet sinne konttoriin. Ihan samalla tavalla sua kohdellaan siellä, sitten on nää bonukset ja muut, mutta ne on sitä liiketoimintaa kaikkineensa ja erittäin kannattavaa sellaista.

Kaksoisroolista keskusteltaessa toimittajien keskuudessa vallitsi vahva käsitys siitä, liiketaloudellinen rooli on edelleen se, joka ohjaa OP:n toimintaan. Toimittajien mukaan osuustoiminnallisissa finanssipalveluissa omistajan rooli ja osuuskunnan jäsenyydestä koituva hyöty eivät ole niin yksinkertaisia asioita kuin OP itse antaa ymmärtää. OP:n puheiden ja tekojen välillä nähtiin ristiriitaisuutta, sillä osuustoiminnallisesta perustehtävästä huolimatta voitontavoittelun katsottiin olevan isossa roolissa ryhmän toiminnassa. Osuustoiminnallisella perustehtävällä ”ratsastaminen” nähtiin ennen kaikkea hyvänä liiketoimintana, joka mahdollistaa muun muassa pankki- ja vakuutuspalvelut yhteen sitovan bonusjärjestelmän. Osuustoiminnallisen finanssipalvelun hyvistä puolista huolimatta toimittajat olivat valmiita kyseenalaistamaan OP:n mainetarinan kannalta keskeisiä elementtejä.

Toimittaja 1: Tulosta katsoo, niin pankille on tulossa tänä vuonna historiansa paras vuosi taloudellisesti. Sitten me voidaan kysyä, mihin se pankki tarvii näitä rahoja. Kun se on osuustoiminnallinen.

Toimittaja 2: Se on niinkun lähtökohtaisesti jo hirveen hankala. Jos mä niinkun asiakasomistajan näkökulmasta katson ja meen pankkiin, sithän mä voisin ajatella, että ne antaa mulle kaiken minkä mä haluan ja halvimmalla hinnalla aina. Näinhän se ei oikeesti oo, se johtaa semmoseen lievään ristiriitaisuuteen.

Toimittaja 4: Ei se ainakaan tällä hetkellä täysi määräisesti näy, se asiakkaan etu siellä osuustoiminnallisessa pankkitoiminnassa. Toki kylhän se näkyy siinä, että OP on paljon haja-asutusalueella. Kylhän se luotottaa monia kohteita, mitä ei välttämättä osakeyhtiö luotta. Mikä on taas sitä ns. yhteisön ja asiakkaiden palvelemista.

Merkittävimmät erot OP:n oman mainetarinan ja sidosryhmien käsitysten välillä olivat päättäjien ryhmässä. Tutkimukseen osallistuneista päättäjistä vain yksi oli sitä mieltä, että osuustoiminnallisuus on myönteinen asia ja kaksoisrooli näkyy OP:n toiminnassa. Muuten päättäjien näkemykset osuustoiminnasta ja OP:n kaksoisroolista olivat hyvin kriittisiä. OP miellettiin toiminnassaan selkeästi enemmän tavalliseksi voittoa tuottavaksi yritykseksi kuin osuuskunnaksi. Eräässä puheenvuorossa korostettiin, että osuuskunta on vain yksi yhtiömuoto muiden joukossa ja suurissa kuluttajaosuuskunnissa on niin paljon jäseniä, ettei kukaan voi kokea hyötyvänsä osuuskunnan jäsenyydestä henkilökohtaisesti. Päättäjien mukaan OP toimii

samassa toimintaympäristössä muiden yritysten kanssa, jolloin sen toiminnan luonne ei voi poiketa muiden yritysten toiminnasta.

Päättäjä 1: En mä nää, eikä ihmiset... Se on aika vaikee kokee. Musta se on vähän vitsi se, asiakasomisteisuus. Se on vaan niin, pankissa sä maksat ne korot ja lyhennykset ihan samalla tavalla kun kaikkiin muihinkin. Maksat niistä pankkipalveluista ihan samalla tavalla, eikä Osuuspankit ole sieltä halvimmasta päästä.

Tutkija: Usein he (OP) korostaa sitä, että kun omistajavastuu ei oo niin suuri, niin he kykenee tekemään sellaisia panostuksia, mitä muut ei tee?

Päättäjä 3: Näin he sanoo, mutta missä se näkyy? En mä oo nähny sitä missään

Päättäjä 3: Mä en koskaan, mä en osta tota osuustoiminnallisuutta. Se on sama kun S-ryhmä, onko sulla omistajakorttia, paskan marjat siinä mitään omistajia olla. Kuka mieltää itsensä omistajaksi siinä, ei siinä, se on yksi yhtiömuoto muiden joukossa. Se valta on sit vaan käytännössä toisilla, kun osuustoiminnassa niitä omistajia on niin paljon, ettei voi kokee todellista omistajuutta. Toki ehkä sitten pienemmässä osuuskunnassa näin saattaa ollakin.

Päättäjien kritiikki kohdistui laajemmin osuustoiminnallisten yritysten perustehtävään ja suurten kuluttajaosuuskuntien toimintaan. Tutkimukseen osallistui suhteellisen pieni määrä kansanedustajia, joten tulosta ei voida yleistää koskemaan kaikkia päättäjiä. Päättäjien näkemysten ero OP:n omaan kertomukseen osuustoiminnan roolista ja omistajajäsenille koituvasta arvosta on kuitenkin silmiinpistävä. Vaikka kyse on mielikuvista, teorian mukaan sidosryhmien keskuudessa vallitseva negatiivinen diskurssi on jo itsessään vahingollinen maineelle. Päättäjiä voidaan pitää myös mielipidevaikuttajina, jolloin osuustoimintaan liitetyt negatiiviset mielikuvat voivat vaikuttaa myös laajemmin muiden sidosryhmien käsityksiin.

Vaikka OP itse kertoo liiketoimintaroolissa onnistumisen vaikuttavan myös yhteisölliseen puoleen, osa sidosryhmien edustajista suhtautui tähän epäillen. Osuustoiminnallisen yhtiömuodon perusteella media penää tarkempaa selvitystä siitä, mihin osuustoiminnalla hankitut varat käytetään. Puheet vakavaraisuuden vahvistamisesta tai varojen käyttämisestä määrittelemättömään yhteiskunnalliseen hyvään eivät enää riitä. Suuren mittaluokan lahjoitukset koulutukseen koettiin hyväksi asiaksi, mutta samalla elettiä pidettiin finanssialalla melko tyypillisenä lahjoituksena. Osuustoiminnallinen perustehtävä ja vastuullisuuden korostaminen eivät suojanneet OP:ta yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyvältä kritiikiltä.

Toimittaja 4: OP korostaa olevansa hyvin vastuullinen, korostaa tätä yhteiskunnan puolta, mutta samalla rakennetaan uutta pääkonttoria. Se kirjottaa keskustelua, ja on suuret miljoonaluokan palkat osuustoiminnallisissa firmoissa ja pankeissa. Ei se vastuullisuus, jos pitäis kouluarvosanoilla sanoa sen on jotain 7 puolen 8 tasoa, maksimissaan.

OP itse kertoo, että liiketoiminnan tulos käytetään vakavaraisuuden vahvistamiseen, veroihin ja asiakkaiden hyväksi. Etenkin toimittajien keskuudessa kyseenalaistettiin se, voiko

osuustoiminnallinen yritys jatkuvasti vahvistaa vakavaraisuuttaan. Ryhmän paisuminen sisältä käsin nähtiin todellisena riskinä, koska voittoja ei kanavoidu enää osinkoina sijoittajille. OP on vahinkovakuutuksessa markkinajohtaja, joten hyödyn jakaminen omistajille alennuksien ja bonusjärjestelmän kautta voi muodostua ongelmaksi kilpailulainsäädännön kannalta.

Toimittaja 1: Tämä on se jargoni, mitä hoetaan. Vakavaraisuuteen kyllä, vakavaraisuuden kattamiseen siitä varmaan suuri osa menee.

Toimittaja 2: Mäkin oon yrittänyt kysyä OP Ryhmältä, että mihin valtavat varat vois käyttää. Mun mielestä semmonen, että julistetaan me annetaan nämä varat yhteiskunnalle. Kun oikeesti ne varat kuuluis omistajille, että eiks se pitäis näkyä omistaja-asiakkaiden hinnoittelussa (...) Mä oon yrittänyt sitä kysyä, ja sitten on sanottu, että sitä ruvetaan kanavoimaan yhteiskuntaan. Mutta mä en tiedä miten. Toivottavasti se ei kanavoidu johdon palkkoihin. Niinkin on ollut joskus.

Maineen kannalta haasteellisena voidaan pitää sitä, että sidosryhmät eivät tunnista OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolia, mutta myös sitä, että siihen liitetty mielikuvat olivat laadultaan ja syvyydeltään hyvin erilaisia. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tällä hetkellä OP:n osuustoiminnallinen kaksoisrooli on erityinen lisäarvotekijä niille sidosryhmille, jotka haluavat sen tunnistaa. OP:n maineen kannalta ratkaisevaa on, se kokevatko ihmiset osuustoiminnalliselle finanssipalvelulle ja siihen sisältyville arvoille tarvetta yhteiskunnassa vai pidetäänkö OP:ta vain yhtenä finanssiyrityksenä muiden joukossa.

Toimittaja 3: On sillä (osuustoiminnalla merkitystä OP:n maineelle) varmaan. Kyllä mä sanosin. Varsinkin jos asiakas tai tämmöinen ulkopuolinen haluaa nähdä sellasta, niin se pystyy näkemään. Sit taas joku ei halua nähdä, niin on helppo sanoa että ei se mitenkään näy, se on ihan samanlainen.

6.3.2 Sidosryhmien odotukset

Maineriskin arvioinnissa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, millaisia odotuksia osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttaminen ja vastuullisen perustehtävän korostaminen OP:n toimintaa kohtaan asettavat. Tutkimukseen osallistuneet sidosryhmien edustajat kokivat suomalaisten finanssiyritysten toimivan yleisellä tasolla vastuullisesti. Erilaisten kriisien ja skandaalien myötä lisääntynyt keskustelu yritysten vastuusta ja moraalista heijastui kuitenkin sidosryhmien odotuksiin. Kaikilta finanssiyrityksiltä odotetaan taloudellisen vastuun kantamista, vakaata toimintaa ja vastuullisuutta asiakassuhteiden hoidossa, mutta osuustoiminnallisilta ja muilta paikallispankeilta sidosryhmien edustajat odottivat myös liikepankkeja laajempaa vapaaehtoista vastuullisuutta.

Edustajiston jäsen 3: Mä väitän, että tää maailma tulee vaatiin yrityksiltä sellasia painotuksia, jotka ei osakkeenomistajille näy jatkuvina kurssinousuna. Sitä kokonaisvaltaista vastuullisuutta,

ympäristöstä ja asiakkaista, ihmisten hyvästä elämästä. Se ei tarkoita sitä, että ollaan valmiita tekemään mitä tahansa kolmen kuukauden aikana

Toimittaja 2: En mä nää liikeyrityksillä mitään erityistä yhteiskunnallista tehtävää ellei ne oo ite määritellyt sitä toisin, niinkun säästöpankit ja osuuspankit. Mitä ne niille valtaville voitoilleen tekee.

Etenkin OP:n kohdalla sidosryhmät korostivat laajemman, ryhmän itsensä määrittelemän vastuuroolin toteuttamista. Kaikki haastateltavat eivät nähneet OP:n toiminnassa tällaista roolia, mutta vapaaehtoinen vastuullisuus oli monessa haastattelussa se tekijä, jonka avulla osuustoiminnallisten ja liikepankkien välille tehtiin eniten eroa. Liikepankin tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, mutta osuustoiminnallisessa yrityksessä asioilla voi olla myös erilainen tärkeysjärjestys.

Edustajiston jäsen 2: Joo, jotain turvallisuuden tunnetta myös. Se ei oo ihan niin kasvotonta, niinkun osakeyhtiössä voi herkästi olla. Kun kaikki tietää, että sillä ei mitään muuta merkitystä oo kun saada sitä rahaa taottua osakkeenomistajille.

Toimittaja 3: Mä uskon, että osuustoiminnallisuus antais enemmän myöten, että voitais tosi kurjina aikoina tehdä jotain ihmisten hyväksi.

OP:n itse määrittelemään vastuurooliin liittyvien lupauksen lunastamisen lisäksi ryhmän toimintaa koskeviin odotuksiin vaikuttivat yhtiömuoto, suuri koko ja merkittävä yhteiskunnallinen asema. Odotukset liittyivät erityisesti siihen, miten OP toimii yhteisön jäsenenä ja asiakkaitansa kohtaan.

Edustajiston jäsen 2: Siinäkin on puolensa, haluais aatella, että sitä tehokkuutta ja sitä tarvitaan. Eikä semmosta raskasta perässä vedettävää systeemiä, jossa koitetaan kaikkia miellyttää. Mutta jos se omalla kohdalla osuu jotain kautta, niin (liikepankeissa) sanotaan: "Että ei oikein, tästä ei päästä nyt yhteisymmärrykseen". Niin sitten aattelee, jos tää on osuustoiminnallinen niin sanotaan: "Kyllä sullekin voidaan vähän vielä antaa. Että pysyt sinäkin siinä hengissä".

Moni haastateltava ei ottanut kantaa osuustoiminnallisen kaksoisroolin sisältöön, mutta liiketoimintaroolin rinnalla vaikuttavan yhteisöllisen roolin merkitys näkyi hyvin sidosryhmien odotuksissa. Osuustoiminnallisena finanssiyrityksenä OP:n odotetaan olevan muita finanssialan toimijoita joustavampi asiakkaidensa ja jäsenistön suuntaan, mikä sidosryhmien edustajien mukaan näkyy vastuullisuutena luotonannossa ja asiakkaiden rinnalla seisomisena myös huonompina aikoina. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että osuustoiminnallisille yrityksille taloudellinen menestys on tärkeää, mutta tulokseen liittyvien tavoitteiden suhteen voidaan hiukan myös joustaa, jos se tapahtuu asiakkaiden ja jäsenistön hyväksi. Koska osuustoiminnallinen perustehtävä antaa enemmän myöden, yrityskansalaisuuden ja liiketoiminnan tavoitteiden yhdistäminen voi olla osuustoiminnallisissa yrityksissä muita liikeyrityksiä helpompaa.

Edustajiston jäsen 3: Se on tietysti sellasta nuoralla kävelyä osuustoiminnallisella sektorilla, pikkusen pitää olla niinkun, tai vähän enemmän voidaan joustaa siinä saadaanko se viimeinen nippeli sieltä. Se ideologia on sellainen jäsenkeskeinen ja yhteisöllinen sitä kautta.

Päättäjät 1: Osuuspankeissa on hyvää se, että toisin kuin muissa pankeissa se paikallisuus sillä tavalla näkyy, että se päätöksentekoprosessi on siellä paikkakunnalla. Jos sä haet lainaa esimerkiksi. Mulla on sellainen käsitys, että siellä osuuspankissa on enemmän sellainen juttu, että tunnetaan se tilanne ja siellä on neuvotteluvaraa.

Edustajiston jäsen 1: Mä aattelin sen sillä tavalla, että paikallispankkien pitää olla vastuullisia siitä tavallaan kunnasta.

Sidosryhmät odottavat, että OP ja muut finanssialan yritykset huolehtisivat omasta kannattavuudestaan ja taloudellisesta asemastaan. OP:n voidaan katsoa viime vuosina täyttäneen nämä odotukset, sillä ryhmä teki vuonna 2015 historiansa parhaan tuloksen ja myös vuoden 2014 tulos oli ennätystasoa. Menestys on asettanut myös uudenlaisia odotuksia OP:n toimintaa kohtaan. Kukaan haastatteluihin osallistuneista sidosryhmien edustajista ei pitänyt yhteiskuntavastuuta finanssialan yrityksen ensisijaisena tehtävänä. Jos tulokuntoa kuitenkin löytyy, etenkin asiakkaat pitivät oikeudenmukaisena sitä, että finanssiyritys ”osallistuu talkoisiin” enemmän kuin mitä on välttämätöntä. Osuustoiminnallisena yrityksenä OP:lta odotetaan myös avoimuutta sen suhteen, miten se aikoo toiminnallaan omistajajäseniä ja yhteiskuntaa hyödyttää.

Toimittaja 2: Ylin johto yrittää olla kauheen aktiivinen keskustelija ja vallankäyttäjä. Tämönessä puhumismielessä. Varmaan voi tehdä enemmän ja tulee tekemään enemmän, koska sitä rahaa on niin pirusti. Mutta siitä pitäisi käydä sit myös aika avointa keskustelua, mihin se raha käytetään, koska puolet suomalaisista on asiakkaita.

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että OP:lta odotetaan erityisesti sitä, että se ei sortuisi toiminnassaan samankaltaisiin virheisiin kuin osakeyhtiömuotoiset toimijat, jotka ovat toiminnassaan enemmän voitontavoittelun logiikan armoilla. Yleisö on tottunut pörssiyritysten vastuuttomuuteen, mutta samanlainen toiminta osuustoiminnallisessa yrityksessä olisi paljon vaikeampi antaa anteeksi. Sidosryhmähaastatteluiden perusteella ahneuden ja kohtuuttoman voitontavoittelun paljastumista voidaan pitää osuustoiminnallisen yrityksen vakavimpana maineriskinä.

Edustajiston jäsen 3: Kyl mä luulen, että tiputtais korkeemmalla sen takia, että se olis syvä pettymys, syvempi kuin osakeyhtiömuotoisissa, jossa tuloksenteko on lähtökohtaisesti isommassa roolissa. Kyllä siinä on suurempi pettymyksen tunne, kun ollaan samassa veneessä ja joku kehtaa tehdä näin. Se vois olla isompi häpeä. Tässä se yhteisöllisyys on se voimavara, mikä pitää kasassa ja kertoo, mikä on sopivaa ja mikä ei.

Vaikka sidosryhmät odottavat osuustoiminnallisilta yrityksiltä tässä suhteessa korkeampaa moraalia, taloudellisesta hyödyistä ei olla valmiita tinkimään. Finanssialan pelisäännöt ovat

amat, joten OP:n hintojen ja tuottojen odotetaan olevan samalla tasolla liikepankkien kanssa. Osa tutkimukseen osallistuneista haastateltavista mielsi liiketoimintaroolin ja yhteisöllisen roolin enemmän vastakkaisiksi tavoitteiksi kuin toisiaan täydentäviksi.

Toimittaja 3: Kyl mä tavallaan odotan sitten kuitenkin, oli se sitten vakuutusasioita tai sijoitusasioita, se tulos siitä oli se korvaus tai tuotto, niin se olis yhtä hyvä kun missä tahansa muualla. Tai ainakin jos se on jollain tavalla huonompi, niin se pitää olla todella hyvin perusteltua.

Päättäjät 3: Oisko ne pienillä paikkakunnilla, jos se ei olis taloudellisesti kannattavaa? Mä epäilen suuresti, kyllä siellä ihan samojen talouden pelisääntöjen puitteissa toimitaan. Jos joku juttu on kannattamatonta, niin ei sitä harjoiteta.

6.3.3 Vastuullisuuteen liittyvä maineriski finanssialalla

OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin ohella tutkimuksen tarkoitus on kuvata yhteiskuntavastuuseen liittyvää maineriskiä koko finanssialan tasolla. Finanssiyritysten tehtäviin yhteiskunnassa on aina liittynyt taloudellisen ja sosiaalisen vastuun kantaminen, mutta myös ympäristövastuu nostetaan yhä useammin keskusteluun finanssialan toiminnan välillisistä vaikutuksista. Vastuullisuus liittyy olennaisesti finanssialan toiminnan luonteeseen, jota määrittelevät pitkä ajallinen toimintaulottuvuus, epäsymmetrinen informaatio yrityksen ja asiakkaan välillä sekä alan toimijoiden suuri yhteiskunnallinen merkitys. Sidosryhmähaastatteluissa finanssiyritysten yhteiskuntavastuun keskeisimpänä sisältönä pidettiin taloudellisen vastuun kantamista, vakaata ja luotettavaa toimintaa, joka ei aiheuta uusia kriisejä yhteiskuntaan sekä vastuullisuutta asiakassuhteissa.

Toimittaja 4: Vastuullinen toiminta finanssialalla on, että toimitaan riittävän turvallisesti. Siten että, ei aiheuteta ylimääräisiä riskejä yhteiskunnalle sillä toiminnalla, mutta ei myöskään käytetä väärin yhteiskunnallista asemaa, joka pankeilla on. Edelleen selkeä tällainen valta-asema.

Finanssialaa aiemmin ravisuttaneet kriisit heijastuivat myös tämän tutkimuksen haastatteluihin. Kriisien taustalla on nähty olevan vastuullisuuteen liittyviä laiminlyöntejä, ja lopulta uhkapelin seuraukset ovat koituneet yhteiskunnan maksettaviksi. Tähän taustaan peilaten on ymmärrettävää, että sidosryhmien edustajat korostivat finanssiyritysten vastuuta omasta taloudellisesta asemasta ja riskien hallinnasta. Koko toimialaa koskevilla kriiseillä on ilmeinen vaikutus finanssiyritysten maineeseen, mutta maineriski voi toteutua myös pienemmässä mittakaavassa, jolloin huomio kohdistuu yksittäisen yrityksen toimintatapoihin. Mahdollisen maineriskin seuraukset konkretisoituvat sidosryhmien käyttäytymisen välityksellä, joten finanssialan yritysten tulisi kiinnittää huomiota siihen, ovatko asiakkaiden ja

muiden sidosryhmien preferenssit ja arvostukset muuttuneet vastuullisuuteen ja moraaliin liittyvän keskustelun myötä.

Edustajiston jäsen 3: Finanssisektorin ja yritysmaailman pitää oikeesti pystyä miettiä mitä varten ne on olemassa. Jos se on pelkästään voiton tavoittelua varten, se on virhepäätelmä. Siihen pitää sisällyttää reunaehtoja, jotka voi hetkellisesti pienentää kurssin nousua, mutta se on kestävämpää se kehitys.

Asiakas 2: Kyllä se mun mielestä niinkun se vastuu tullu ihan viimeisten kymmenien vuosien aikana enemmän. Ihmiset on enemmän tietoisia siitä vastuullisuudesta. Mä luulen, että se vois kyllä vaikuttaa. Että ihmiset ajattelee, että tota mä en kyllä käytä jatkossa, jos noin menetellään.

Sidosryhmähaastatteluissa finanssiyrityksen vastuullisuus ei ollut yksinään merkittävä asiakassuhteeseen vaikuttava tekijä. Asiakkaat etsivät parasta mahdollista ”diiliä”, jossa yhdistyvät arvot, joustava palvelu ja kilpailukykyinen hinta. Sidosryhmien edustajien mukaan etenkin nuoret sukupolvet ovat valmiita vaihtamaan pankkia tai vakuutusyhtiötä vähäisestäkkin syystä, mutta yleisesti kynnys lähteä tutusta yhtiöstä on suuri.

Asiakas 1: Mun mielestä mun ikäset ja varsinkin nuoremmat vaihtaa pankkia yhtä helposti kuin sukkaa.

Edustajiston jäsen 3: Vaikuttaa, vaikuttaa, että jos aattelen omaa suhtautumista, jollain tavalla pidin entistä pankkiani globaalisti ja jollain tavalla myös lokaalisti huonompana, jolloin vaihdoin pankkikonsernia.

Asiakas 2: Kyllä se täytyy olla tosi iso juttu, että mä rupeaisin kaikki siirtää johonkin toiseen pankkiin. En mä ees voi kuvitella, että mitä se vois tässä vaiheessa vois olla. Kyllä mä sillee oon aika tämmönen perinteinen, jos mulla nyt on ollu siinä yhdessä pankissa, niin ne nyt on siinä.

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että finanssialan yrityksellä ei pitäisi olla maineensa kanssa ongelmia, jos se toimii taloudellisesti vastuullisesti, sen toiminta ei ole kriisiherkkää ja se osoittaa olevansa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen arvioinen. Todellisuudessa maineriskin hallinta ei ole aina näin suoraviivaista. Finanssialalla maineriskin erityinen luonne korostuu, koska luottamuksen säilyttämisen kannalta merkitystä ei ole vain sillä miten asiat hoidetaan, vaan myös sillä miltä ne näyttävät ulospäin. Yksittäisen virheen sijaan sidosryhmien edustajat näkivät merkittäviä mainevaikutuksia sellaisen toiminnan paljastumisella, joka asettaisi finanssiyrityksen rehellisyyden ja luotettavuuden kyseenalaiseksi.

Asiakas 2: Lähinnä sitä ehkä, vähän tämmöinen kollektiivinen skandaali, jotain väärinkäytöksiä tai vastuutonta tota käyttäytymistä. Jos nyt joku yksittäinen ihminen töppää, niin kyllä sille nyt yleensä joku syy löytyy.

Edustajiston jäsen 2: Ehkä just jotain sijoitusta aattelit, saat jotain ropoja säästettyä ja sulle sanotaan, että laita tähän näin, tässä on pieni riski ja tässä voit tulosta tehdä. Mutta siinä olis jotain epäilyttävää, niin kyllä siinä tuntis ittensä petetys. Vaikee olis se luottamus palauttaa.

Sidosryhmien edustajien mukaan yksittäisellä yhteiskuntavastuuseen liittyvällä laiminlyönnillä saa äkkiä pilattua hyvänkin maineen, koska media kiinnittää herkästi huomiota vähänkin epäilyttäviin toimintatapoihin. Maineriskin luonteen mukaisesti juorut ja huhut riittävät negatiivisen huomion syntymiseen, koska finanssialaan liittyy myös voimakkaita ennakkokäsityksiä.

Päättäjät 1: Tai sanotaanko näin, että ei sais olla sellaisissa negatiivissa uutisissa mukana, oli se negatiivisuus mitä tahansa. Usein se liittyy johonkin asioiden salaamiseen tai tällaiseen tyyppiin. Ihmiset usein hyvin herkästi kattoo finanssialaa jo valmiiksi kriittisesti.

Asiakas 1: Varsinkin isot finanssitalot, täytyy olla tarkka, koska se on sit aika mehevää uutinen jostain isosta yrityksestä tai isosta pankista kun saadaan joku juttu kiinni silleen. Siellä on huijattu.

Suomalaisella finanssialalla epäeettinen, järjestelmän kannalta riskialtis tai muuten vastuuton toiminta on kohun arvoinen. Medialla on tärkeä rooli yrityksen kannalta negatiivisen huomion välittämisessä ja siinä, eskaloituuko yritykseen kohdistunut huomio todelliseksi mainekriisiksi. Tutkimukseen osallistuneiden toimittajien mukaan media seuraa tarkemmalla linssillä sellaisia yrityksiä, jotka yhteiskuntavastuussa nostavat itseään muiden yläpuolelle. Tällaisten yritysten julkisuuskuvat eivät kestä yksittäisiä kupruja, mikä on maineen kannalta suurin mahdollinen ongelma. Jos finanssiyritys korostaa vastuullisuuttaan, mutta toiminta ei ole systemaattisesti kestäväällä pohjalla, voi negatiivisesta julkisuudesta syntyä itseään vahvistava kierre, jonka lopulliset vaikutukset ovat paljon alkuperäistä riskitapahtumaa suuremmat.

Toimittaja 1: Mun mielestä tota se on vähän niinkun piirtelis sitä pyhimyksen kehää oman päänsä ympärille sanomalla, että me nyt tässä ollaan erityisen vastuullisia ja vastuullisempia kuin nämä naapurit. Sit pitää aina kysyä, että hei ja kattoo siihen viereen, millä tavallaan näiltä puuttuu sitä vastuullisuutta, eikö heidän tapansa toimia ole kyllin vastuullinen.

Toimittaja 3: Joo sehän on hyvinkin, tota sanoisin arka paikka niille yrityksille, jotka korostaa sitä erityisen vastuullista toimintaansa. Sillon he ovat hyvin haavoittuvia, sillon kun he vähänkin jotain tekee jonkun mielestä väärin tai vähän huonosti. Ei pysty selittämään sitä parhain päin. Sillonhan siitä seuraa jotain ihan hirveitä, sillä voi olla todella pahoja tuloksia. Sellaisia sitä asian todellista mittaluokkaa suurempia.

Julkisuudella on merkittävä vaikutus siihen, millainen kuva finanssiyritysten vastuullisuudesta muille sidosryhmille muodostuu. Asiakkaat olivat kuitenkin valmiita antamaan finanssiyrityksille anteeksi, jos kyse on inhimillisestä virheestä tai yksittäistapauksesta. Myös sillä on merkitystä, miten tilanne yritetään korjata. Vaikka maineeseen liittyvät kolhut eivät vaikuttaisi välittömästi asiakkaiden käyttäytymiseen, saattaa niillä silti olla merkitystä finanssiyrityksen maineen kannalta pidemmällä aikavälillä. Suuri yleisö arvioi finanssiyrityksen moraalia sen perusteella, millaisiin otsikkoihin yritys yhdistetään.

Asiakas 2: No esimerkiksi ne verojutut on muutenkin semmoinen mörkö. Se antaa sitä uskottavuutta. Me maksetaan ne verot niinkuin joka ikinen ihminen maksaa ne. Kyllä se antaa tällöisen turvallisen ja uskottavan kuvan.

Asiakas 3: Että jos se olis rikos tai tahaltaan jotain tehty. Mutta jos se on joku vahinko, niin ratkaisee se, miten ne korjaa sen asian ja hyvittää.

Vastuuttoman toiminnan paljastumisen lisäksi yllättäviä mainevaikutuksia voi olla myös sellaisella toiminnalla, joka on finanssialan näkökulmasta vastuun kantamista. Vastuullisuuteen liittyvä maineuhka on olemassa tilanteissa, joissa yrityksen ja sidosryhmien intressien välillä voidaan nähdä ristiriitaa. Sidosryhmähaastatteluissa ongelmana pidettiin sitä, miten finanssialan yritysten neuvova rooli ja oman edun ajaminen ovat sovitettavissa yhteen esimerkiksi pitkäaikaissäästämiseen liittyvissä kysymyksissä. Asiakkaat näkivät, että finanssialan tehtävä on kannustaa säästämiseen. Haastateltavien mielestä ihmiset keskittyvät oman taloutensa hoidossa liiaksi tämän päivän tilanteeseen, jolloin finanssiyrityksillä on luonteva rooli muistuttaa säästämisestä ja pahaan päivään varautumisesta. Kriittisempien vastaajien mielestä taas oman edun tavoittelu, asiakkaiden pelottelu ja sijoitusneuvonnan heikko laatu murentavat finanssialan toimijoiden vastuullisuutta pitkäaikaissäästämiseen liittyvissä kysymyksissä.

Toimittaja 4: Se että finanssiyhtiöllä se, niiden se bisneksen kaari on niin pitkä. Suurin osa muusta kuluttamisesta ja tämmöisestä, se on hyvin lyhytjänteistä toimintaa. Mutta vakuuttaminen ja pankkitoiminta, se on aika piktäjänteistä toimintaa, ehkä se finanssiyhtiöillä on selkeä etulyöntiasema siihen. Niiden sen bisneksen logiikka on katsoa pidemmälle.

Toimittaja 1: Mun mielestä niinkun ei pankit voi ottaa tai finanssialanyrityksen säästämisen tarjotinta itselleen, se tarjotin on kaikkien ulottuvilla, mutta ymmärrän sen intressin joka finanssiyrityksillä on ohjata heidän omiin tuotteisiin ja kanaviinsa sitä säästämistä. Voi säästää kiinteistösijoittamisen kautta, vuokrata sitä. Ei siihen tarvi pankkia.

6.4 Tulosten yhteenveto

Lopuksi käsitellään tuloksia tutkimusongelmiin vastaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä ja päätutkimusongelma sekä sitä täydentävät alatutkimusongelmat määriteltiin tämän tarkoituksen pohjalta.

Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla haluttiin selvittää, *miten sidosryhmien käsitykset ja mielikuvat OP:n osuustoiminnallisesta kaksoisroolista eroavat OP:n mainetarinasta*. Tarkoituksena oli ymmärtää käsitysten taustalla vaikuttavia tekijöitä ja etenkin sitä, miksi sidosryhmien narratiivit poikkeavat OP:n omasta viestinnästä. Sidosryhmien mielikuvissa ja

käsityksissä oli paljon samankaltaisuutta OP:n mainetarinan kanssa ja yleisesti voidaan sanoa, että OP:lla on sidosryhmien keskuudessa hyvä maine. Sidosryhmien välillä oli kuitenkin selviä eroja siinä, miten OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttaminen nähtiin, mikä kertoo siitä, että tämän asian osalta maine ei ole vahva. OP:ssa osuustoiminnallisuus ja kaksoisrooli nähdään koko ryhmän toimintaa ohjaavana perustehtävänä, mutta sidosryhmien käsityksissä osuustoiminnallisuus liitettiin enemmän OP:n brändiin kuin todelliseen toimintaan. Osuustoiminnallista kaksoisroolia ei nähty sellaisena tekijänä, joka erottaisi OP:n kilpailijoistaan toiminnan tasolla. Tulos on yhtenevä aikaisempien tutkimusten kanssa, jonka mukaan suomalaisella finanssisektorilla toimivat pankit ovat profiloituneet kukin omalla tavallaan, mutta palvelut ja toiminta koetaan hyvin samankaltaisiksi (Koivuporras 2008, 200).

Merkittävin ero OP:n mainetarinan ja sidosryhmien kertomusten välillä liittyi siihen, onko osuustoiminnallinen kaksoisrooli OP:n toiminnassa niin olennainen tekijä, mitä brändiin liittyvät lupaukset antavat ymmärtää. Tutkimuskysymykseen vastaamisen valossa on syytä pohtia sitä, ovatko yrityksen oman näkemyksen ja sidosryhmien mielikuvien väliset erot maineen kannalta merkittäviä vai onko kysymys vain viestinnällisestä haasteesta, joka liittyy ihmisten epätietoisuuteen. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että osuustoiminnalliseen finanssipalveluun liittyvät asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, tunnistetaanko kaksoisroolia. Mitä lähempää sidosryhmät OP:n toimintaa seurasivat, sitä helpompi kaksoisrooli oli tunnistaa ja sitä myönteisemmin siihen myös suhtauduttiin. Jos sidosryhmän edustaja suhtautui epäilevästi osuustoimintaan yleisellä tasolla, myös OP:n toiminnassa oli vaikea nähdä muista finanssiyrityksistä poikkeavaa vastuullisuutta. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä kaksi OP:n maineen kannalta tärkeää huomiota: Osuustoiminnallisen perustehtävän välittyminen asiakaskokemukseen on haaste, mutta kaksoisroolin tunnistaminen vahvistuu osuustoiminnallisuuteen liittyvän tietoisuuden kasvaessa sidosryhmien keskuudessa.

Sidosryhmien käsitykset erosivat OP:n mainetarinasta myös sen suhteen, mitä osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttaminen eli liiketoiminnalla tehdyn taloudellisen hyödyn kierrättäminen asiakkaiden, omistajajäsenten ja yhteiskunnan hyväksi oikeasti tarkoittaa. Liiketoimintarooli nähtiin OP:n toiminnassa edelleen vahvempana ja omistajajäsenyyden hyötyihin liittyi paljon keskenään ristiriitaisia mielikuvia. Asiakkuuden ja omistajuuden yhdistyminen on selkeä viestinnällinen haaste sekä OP:n että muiden suurten kuluttajaosuuskuntien toiminnassa. Sidosryhmien keskuudessa osuuspankin jäsenyys nähtiin vain yhtenä kanta-asiakasetuna muiden joukossa. Asiakkaat eivät osanneet yhdistää OP:n toiminnan vahvuuksia osuustoiminnallisuuteen ja mielipidevaikuttajina pidettävät henkilöt

kiinnittivät enemmän huomiota osuustoiminnan haasteisiin kuin hyviin puoliin. Kriittisimmät vastaajat kyseenalaistivat täysin osuuskunnan jäsenyydestä koituvan hyödyn, mutta samalla asiakkaiden kertomuksissa OP:n asiakkuudella oli sekä taloudellista että myös muunlaista, usein yhteisöllisyyteen ja paikallisuuteen liittyvää, arvoa.

Tutkimuksen toisen alatutkimusongelman tarkoitus on arvioida, *millaisia odotuksia vastuullisuudesta ja osuustoiminnallisuudesta viestiminen asettaa OP:n toimintaa kohtaan*. OP:lta odotetaan yleisesti samanlaista vastuullisuutta kuin muiltakin alan toimijoilta. Lisäksi OP:n odotetaan lunastavan ne lupaukset, jotka liittyvät sen itsensä määrittelemään vastuurooliin osuustoiminnallisena toimijana. OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin kannalta keskeisimmät odotukset liittyivät siihen, mitä on aito jäsenistön ja asiakkaiden edun mukainen toiminta.

Vaikka sidosryhmien käsitykset OP:n osuustoiminnallisesta kaksoisroolista eivät olleet yhtenäisiä, osuustoiminnasta ja vastuullisuudesta viestimisellä voidaan katsoa olevan vaikutusta sidosryhmien odotuksiin. Osuustoiminnallisena toimijana OP:lta odotetaan korkeaa moraalista ja asiakkaat etusijalle asettavaa toimintatapaa, minkä vuoksi sillä ei ole varaa sortua samoihin virheisiin kuin osakeyhtiömuotoiset toimijat. Ahneus, oman edun tavoittelu ja holtiton riskinotto ovat myös OP:n legitimitietin perustan eli osuustoiminnallisen ideologian vastaista. Vastuuttoman toiminnan paljastuminen olisi OP:lle todellinen maineriski, jonka toteutuminen saattaisi vaikuttaa myös laajemmin osuustoiminnan arvostukseen Suomessa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan vakavimmat maineriskit kohdistuvat yrityksen brändin kannalta keskeisimpiin arvoihin (Greyser 2009), joten vuosikymmenten saatossa osuustoiminnalle rakennetun maineen voidaan katsoa olevan herkkä sellaisille kolhuille, jotka saisivat yleisön kyseenalaistamaan osuustoiminnallisten arvojen merkityksen ryhmän toiminnassa.

Kolmannen alatutkimusongelman tarkoitus on analysoida sitä, *millaiset vastuullisuuteen liittyvät tekijät voivat muodostua maineriskiksi finanssialalla*. Finanssialaa seurataan vastuullisuusasioissa monia muita toimialoja tarkemmin, koska finanssiyrityksillä on erityistä valtaa yhteiskunnassa. Pahimmat mainekriisit ovat seurausta tämän valta-aseman väärinkäytöstä laajemmin finanssialalla tai yksittäisen yrityksen toimesta. Yleisen vastuullisuusajattelun lisääntyessä finanssialan maine saattaa saada entistä enemmän säröjä, jos alan kriiseihin ajaneita toimintatapoja ei kyetä muuttamaan. Finanssialan maineeseen vaikuttaa

erityisesti se, että alalla sorrutaan aina samanlaisiin virheisiin, eikä kriiseistä kyetä ottamaan opiksi.

Sidosryhmät odottavat, että finanssialan yritykset kantaisivat taloudellista vastuuta ja huolehtisivat omista riskeistään, jotta uusia kriisejä ei pääsisi syntymään. Taloudelliset arvot ja eräänlainen yhteiskunnallinen kriisitietoisuus olivat vahvasti läsnä sidosryhmien kertomuksissa, jolloin esimerkiksi kannattavuuden nimissä tehdyillä palveluiden heikennyksillä ei ole merkittävää vaikutusta finanssialan maineeseen. Yksittäisellä virheellä ei myöskään ole suurta vaikutusta finanssiyritysten vastuullisuuskuvaan, mutta systemaattinen ja moraalirajojen näkökulmasta epäilyttävä toiminta voi johtaa maineriskin toteutumiseen. Maineriskin uhka on läsnä tilanteissa, joissa finanssiyrityksen ja sidosryhmien intressien välillä voidaan nähdä ristiriitaisuutta.

Maineriskin vaikutukset konkretisoituvat sidosryhmien käyttäytymisen kautta. Suomalaista finanssisektoria käsittelevien aikaisempien tutkimusten mukaan yhteiskuntavastuu ei yksinään ole merkittävässä roolissa asiakassuhteessa tai yhtiön valinnassa, eivätkä suomalaiset vaihda pankkia tai vakuutusyhtiötä kovinkaan helposti (Koivuporras 2008; Hyvinvoiva finanssiala - hankkeen loppuraportti 2015). Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yhteiskuntavastuu ei ole tärkein kriteeri asiakassuhteen arvioinnissa. Vaikka vastuullisuuteen liittyvän maineriskin toteutuminen ei kriisihetkellä näkyisi sidosryhmien käyttäytymisessä, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia finanssiyrityksen maineeseen pidemmällä aikavälillä. Kielteisempään suuntaan muuttuneet mielikuvat ja tarinat säilyvät sidosryhmien muistissa ja saattavat nousta uudelleen esille yllättävissäkin yhteyksissä.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, *millainen maineriski OP:n osuustoiminnallisen kaksoisroolin toteuttamiseen liittyy*. Teoriassa maineriski määriteltiin tilanteeksi tai tapahtumaksi, jonka seurauksena yritykseen liitetyt mielikuvat muuttuvat yrityksen kannalta haitallisiksi. Tällainen tilanne on seurausta toisen riskin toteutumisesta tai yritykseen kohdistuneesta huomiosta. Toteuttaessaan osuustoiminnallista kaksoisrooliaan OP joutuu sidosryhmien merkittävän huomion kohteeksi, sillä teorian mukaan sidosryhmät kiinnittävät yrityksen mainetta arvioidessaan huomiota juuri vastuullisuuden ja asiakaslupauksen lunastamisen kaltaisiin tekijöihin (Louisot, Rayner 2013, 5). Huomiota lisää se, että sidosryhmät yhdistävät osuustoiminnallisuuden keskeisesti OP:n brändiin ja odottavat sen näkyvän ryhmän toiminnassa finanssialan yleistä tasoa korkeampana moraalina ja asiakaslähtöisyytenä. OP:n kannalta pahin mahdollinen maineriski olisi sellainen huomio tai

riskin toteutuminen, jonka seurauksena sidosryhmät kyseenalaistaisivat OP:n perustehtävän tai tarpeen osuustoiminnalliselle finanssipalvelulle yhteiskunnassa.

Kaksoisroolin toteuttamisessa huomiota tulee kiinnittää myös niihin uhkiin, jotka liittyvät ristiriitaisiin käsityksiin osuustoiminnallisen roolin ja perustehtävän sisällöstä, sillä maine ei ainakaan toistaiseksi ole vahva näiden teemojen osalta. Yhtenäisen maineen puuttuessa on olemassa riski siitä, että tapahtuman tai toiminnan seurauksena sidosryhmien keskuudessa vallitseva kuva muuttuu kielteiseksi. Tällaisen kuvan syntymiseen riittää sidosryhmien keskuudessa kiertävät negatiiviset mainetarinat, jotka saattavat perustua väärinkäsityksiin tai puutteelliseen tietoon osuustoiminnallisen perustehtävän sisällöstä. Sekä osuustoimintaan että finanssialan yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyy ennakkokäsityksiä ja -asenteita, jotka saattavat edesauttaa kielteisten mainetarinoiden syntymistä.

Uhkien ohella kannatta kuitenkin huomioida, että osuustoiminnallisuus on asiakkaille vahva lisäarvotekijä ja paikallisten osuuspankkien toiminnassa on helppo nähdä asiakaslähtöisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Yrityskansalaisuuden ja taloudellisen menestyksen tavoittelun yhdistäminen saattaa olla luontevampaa osuustoiminnallisille yrityksille, minkä vuoksi OP:lta odotetaan korkeampaa moraalia, mutta tehokkuuden ja taloudellisen hyödyn pitäisi olla vähintään samaa tasoa muiden finanssiyritysten kanssa. OP:n hyvä maine ja menestys tarkoittavat myös sitä, että odotukset OP:n toimintaa kohtaan ovat jatkossakin korkealla.

7 YHTEENVETO

7.1 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä. Tapaustutkimuksen luonne näkyi selkeästi tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusasetelman määrittelyssä, koska tarkoitus oli saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta käyttämällä monipuolista aineistoa. Tapaustutkimukselle tyypillinen piirre on tapauksen tutkiminen suhteessa ympäristöönsä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). OP:n osuustoiminnallista kaksoisroolin rinnalla tarkasteltiin myös vastuullisuuteen liittyvää maineriskiä koko finanssialan tasolla.

Tutkimuksessa selvisi, että OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä voidaan pitää merkityksellisenä, koska sidosryhmät tarkastelevat ryhmän toimintaa OP:n brändiin liittyvien lupauksen valossa. Sidosryhmähaastatteluissa osuustoiminnallisuus oli keskeisimpiä OP:n brändiä ja mainetta määritteleviä tekijöitä. Brändikriisin lisäksi maineriski voi olla luonteeltaan tapahtumasarja, joka liittyy osuustoiminnallisen kaksoisroolin sisällön epätasaiseen tunnettuuteen. Osuustoiminnallisen identiteetin sisältöön liittyy ristiriitaisia mielikuvia, jolloin myös virheelliset tai väärin tulkitut käsitykset saattavat ottavat vallan sidosryhmien keskuudessa kiertävissä mainetarinoissa. Yrityksen omalla viestinnällä voidaan yrittää korjata virheellisiä käsityksiä, mutta oman hyvyyden ja vastuullisuuden korostaminen saattaa pahimmassa tapauksessa kääntyä itseään vastaan. Sidosryhmät seuraavat finanssialan yrityksiä tarkasti vastuullisuuteen liittyvien teemojen osalta, jolloin mahdollisuus siitä, että jokin asia saattaa näyttää epäilyttävältä, on itsessään maineriski.

Laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on se, että tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin jotain sellaista, mikä on ilmiössä merkittävää myös yleisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Tarkastelemalla OP:n osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä voidaan ymmärtää myös laajemmin organisaation vahvaan identiteettiin liitettyjen arvostusten merkitystä maineriskin ja toisaalta legitimitietin kannalta. Tutkimuksen tavoite oli kuitenkin vahvasti sidoksissa kohdeorganisaation yhtiömuotoon ja toimialaan, joten merkittävimpiä löydöksiä voidaan pitää vain OP:n toimintaa koskevinä.

Tutkimuksen useista sidosryhmähaastatteluista muodostuva aineisto kerättiin ajallisesti suhteellisen lyhyenä jaksona, joten tutkimusta voidaan pitää poikittaistutkimuksena (Hirsjärvi

ym. 2009, 178). Haastattelun käyttö tiedonkeruun menetelmänä pitää sisällään sekä etuja että haittoja. Merkittävimmät edut, kuten ihmisten näkeminen merkityksiä luovina osapuolina, mahdollisuus selventää saatuja vastauksia ja menetelmän joustavuus olivat edellytyksiä tutkimuksen tarkoituksen kannalta mielekkään aineiston kokoamiselle. Myös haastattelun haitat, jotka liittyvät itse haastattelutilanteeseen ja siihen, että ihmisillä on tapana antaa kuhunkin tilanteeseen sopivia ja sosiaalisesti suotavia vastauksia, olivat läsnä aineistossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206)

Tutkimuksessa haluttiin saada myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation ääni kuuluviin. Koska aineiston analysoinnissa käytettiin hyväksi haastatteluissa esiintyneitä kertomuksia, oli luontevaa tarkastella myös OP:n todellisuutta narratiivisena kokonaisuutena. Myös OP:n edustajien haastattelu olisi sopinut tutkimusmenetelmäksi, mutta viestintämateriaaliin perustuvan mainetarinan käyttäminen mahdollisti OP:n itse itsestään julkisuuteen kertoman kuvan ja sidosryhmien siitä tekemien tulkintojen välisten erojen tarkastelun. Tällaisen näkökulman hyödyntäminen soveltui hyvin maineriskin tarkasteluun.

Sidosryhmähaastatteluista ja OP:n mainetarinaa muodostuvan aineiston perusteella oli mahdollista vastata tutkimuksen päätutkimusongelmaan ja kaikkiin alatutkimusongelmiin. Jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehtiin valinta maineen ja maineriskin tutkimisesta sidosryhmälähtöisestä näkökulmasta, mikä vaikutti teorian ohella myös empiriaan muotoutumiseen. Valittu näkökulma painotti sidosryhmien merkityksenantoprosessia, jolloin maineen muut ulottuvuudet jäivät mainintaa lukuun ottamatta tutkimuksen ulkopuolelle. Sidosryhmien mielikuvien ja narratiivien tutkiminen ei tuota maineen taloudelliseen arvoon liittyvää tietoa tai auta yrityksen sisäiseen toimintaan ja prosesseihin liittyvien riskien tunnistamisessa. Teoreettista viitekehystä voidaan kuitenkin pitää tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen kannalta onnistuneena.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli vahvasti poikkitieteellinen, mikä mahdollisti maineriskin syvällisen tarkastelun. Riskienhallinnan kontekstissa maineriskiä on tutkittu suhteellisen vähän. Usein maineriski jää vain maininnan tasolle, jolloin saatetaan korostaa sen muista riskeistä poikkeavaa luonnetta ja hallinnan haasteellisuutta. Tämän tutkimuksen voidaan katsoa täydentävän mainerisktiin liittyvää ymmärrystä, koska riskienhallintaan perustuvaan maineriskikäsitteeseen yhdistettiin sidosryhmälähtöinen ja narratiivinen näkökulma.

Tutkimuksen keskeisimpänä antina voidaan pitää sen tuottamaa ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Tavoite oli ymmärtää paremmin maineriskiin vaikuttavia tekijöitä finanssialan kontekstissa ja tuoda uudenlaista tietoa osuustoiminnallisen kaksoisroolin kaltaisen, vahvaan identiteettiin pohjautuvan perustehtävän merkityksestä organisaation maineriskin kannalta. Tulosten perusteella tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen tämän tavoitteen.

7.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset

Seuraavaksi arvioidaan tutkimusta reliaabeliuden ja validiteetin näkökulmista sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimustulosten ei-sattumanvaraisuutta eli sitä, onko tutkimus toistettavissa siten, että saadaan samat tulokset. Tutkimuksen arvioinnissa tärkeä on myös sen validius eli pätevyys. Validius kuvaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliaabeliuden ja validiteetin käsitteitä on käytetty perinteisesti tilastollisen tutkimuksen arvioinnissa ja kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232)

Tutkimuksen toistettavuutta arvioitaessa tulee huomioida laadullisen tutkimuksen piirre, joka korostaa tutkimuksen tapauksien ja aineiston ainutlaatuisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus ei päde perinteisessä merkityksessään, vaan tulokset tarjoavat selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164) Tällöin tutkimuksen arvioinnissa korostuu se, miten lukijalle kerrotaan tutkimukseen sisältyneistä valinnoista ja näiden valintojen perusteluista. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin kaikkien vaiheiden tarkka kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tutkimuksessa onkin pyritty kertomaan tutkimuksen toteuttamisesta ja valinnoista mahdollisimman avoimesti. Avoimuutta voidaan pitää erityisen tärkeänä, koska kyseessä on toimeksiantotutkimus. Tällöin lukijalle on täytynyt tehdä selväksi, millaisia valintoja tutkija on tehnyt itse ja mitkä perustuvat yhteistyöorganisaation asettamiin kriteereihin.

Tutkimuksen aineisto muodostui pääosin teemahaastatteluista, joten menetelmän haittapuolet ovat myös läsnä tutkimuksessa. Tulosten luotettavuuden kannalta on huomioitava haastattelutilanteen vaikutus aineistoon ja väärinymmärryksen riski. Tutkimuksessa esiintyi paljon sellaisia käsitteitä, joille on tutkimuskirjallisuudessa annettu lukuisia vaihtoehtoisia tai päällekkäisiä merkityksiä. Tämän vuoksi haastattelutilanteissa varattiin riittävästi aikaa

esimerkiksi maineen, yhteiskuntavastuun ja osuustoiminnan käsitteiden avaamiseen. Näin pyrittiin välttämään sellaisten väärinkäsitysten syntyminen, jotka johtaisivat virheellisiin tai vääristyneisiin tuloksiin. Aineistoon on voinut vaikuttaa myös se, että haastattelut olivat hyvin keskustelunomaisia ja tutkija joutui avaamaan käsitteitä esimerkkien avulla. Asiat pyrittiin kuitenkin esittämään haastattelutilanteessa mahdollisimman objektiivisesti korostamatta ilmiöiden tiettyjä puolia tai ominaispiirteitä.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että jokaiseen sidosryhmään kuului vain suhteellisen pieni määrä haastateltavia. Sidoryhmiin liittyvät valinnat olisi voitu tehdä myös toisin, jolloin tutkimuksen kohteena olisi ollut vain yksi sidosryhmä, esimerkiksi asiakkaat. Tämä olisi mahdollistanut asiakkaiden keskuudessa vallitsevaa mainetta koskevat luotettavimmat yleistyksen. Tutkimuksen tehtävä oli kuitenkin kuvata maineriskiä ilmiönä ja syvällinen tarkastelu edellyttää tutkimuksen kohteen arvioimista useasta näkökulmasta. Lisäksi maineen kannalta on haasteellista nostaa yhtä sidoryhmää toista tärkeämpään asemaan.

Laadullisilla menetelmillä etsitään harvoin tietoa keskimääräisistä yhteyksistä ja tilastollisista säännönmukaisuuksista, joten jo muutamista haastatteluista muodostuva aineisto voi olla laadukas. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä kuvataan usein saturaation käsitteellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182) Saturaatiolla tarkoitetaan pistettä, jossa haastattelut alkavat toistamaan itseään ja uudet haastateltavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta olennaista uutta tietoa (Tuomi, Sarajärvi 2009, 87). Tutkimukseen sisältyi 13 sidoryhmähaastattelua ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kannalta aineistossa oli havaittavissa kylläntymistä. Haastatteluiden tarkkaa lukumäärää ei päätetty etukäteen, mutta asioiden kertaantumisen huomaamista helpotti tutkijan teoreettisen viitekehykseen perustuva vahva näkemys tutkimuksen kohteesta.

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa kerrottiin aineiston analysointiin liittyvästä prosessista ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Tulosten esittelyn yhteydessä tutkija pyrki tuomaan taustalla vaikuttaneet perustelut mahdollisimman hyvin näkyviksi ja näitä perusteluja tuettiin runsaalla mutta tarkoituksenmukaisella sitaattien käytöllä. Tutkimuksessa käytettiin abduktiivista päättelyä, mikä näkyy etenkin analyysin teoriaohjaavassa vaiheessa, kun tutkimuksen tulokset kytkettiin lähemmin siihen, mitä maineriskistä tiedettiin teorian perusteella. Tapaustutkimuksessa voidaan tehdä johtopäätöksiä juuri yleisemmän teorian avulla (Koskinen ym. 2005, 167).

Osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvän maineriskin tutkiminen herätti ajatuksia myös jatkotutkimusta ajatellen. Tutkimus onnistui tarkoituksessaan eli maineriskin kuvaamisessa ilmiönä, mutta aineiston avulla ei voitu ottaa kantaa maineriskin toteutumiseen, riskin todennäköisyyteen tai seurausten vakavuuteen. Tällaisiin tekijöihin liittyvän tiedon tuottaminen edellyttäisi tutkimukselta erilaisia strategisia valintoja. Osuustoiminnalliseen kaksoisrooliin liittyvää maineriskiä voitaisiin tutkia myös yrityksen sisäisestä näkökulmasta käsin, jolloin tutkimuksen kohteena olisivat henkilöstö ja muut sisäiset ryhmät. Tällöin olisi mahdollista tarkastella organisaation sisäisen toiminnan vaikutuksia sen mainetta käsitteleviin tarinoihin ja ottaa kantaa myös maineen ja maineriskin hallintaan.

Tutkija piti finanssialan mainetta ja yhteiskuntavastuuta ajankohtaisena ilmiönä tutkimusta aloittaessaan keväällä 2015, mutta tutkimusprosessin lähestyessä loppuaan aihe on osoittautunut vielä aiempaa tärkeämmäksi. Suurin osa haastatteluista toteutettiin ennen kuin osuustoiminta ja keskittämisedut nousivat finanssialalla entistä vahvemmin esille OP bonusjärjestelmään liittyvän selvityspyynnön myötä. Myöhemmin keväällä niin kutsuttuihin Panama-papereihin liittyvillä paljastuksilla on julkisessa keskustelussa katsottu olleen vaikutusta finanssialan yritysten maineeseen ja vastuullisuuskuvaan. Tämän tutkimuksen tulosten valossa olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, miten keskustelu finanssialalla toimivien erilaisten yritysten arvoista ja toiminnan tarkoituksesta on vaikuttanut sidosryhmien mielikuviin ja käyttäytymiseen. Tutkimuksen toteutuksen aikoihin OP:n tarinassa oli juuri tapahtunut käänne, joka tarkoitti osuustoiminnallisuuden entistä vahvempaa roolia ryhmän toiminnassa. Ainoastaan ajallisesti pidemmälle suuntautuneella tutkimuksella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä siitä, millainen merkitys paluulla kokonaan asiakasomisteiseksi ryhmäksi OP:n maineen kannalta todellisuudessa on.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet:

- Abrahams, David. 2008. Brand Risk : Adding Risk Literacy to Brand Management. Aldershot: Gower
- Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Anttiroiko, Ari-Veikko. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: Järvinen, Raija (toim.). 2004. Yhteiskuntavastuu Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere University Press. 17–60
- Aula, Pekka. 2009. Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media. Teoksessa: Seeck, Hannele (toim.). 2009. Kriisit ja työyhteisöt – Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 57–68
- Aula, Pekka, Heinonen, Jouni. 2011. M² Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Aula, Pekka, Mantere, Saku. 2006. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOYpro
- Auvinen, Tommi, Sintonen, Teppo, Mangeloja, Esa. 2011. Kohti narratiivista taloustiedettä: Yksilöiden ja yhteiskunnan kertomukset. Kansantaloudellinen aikakausikirja. 2011 vol. 107, 3
- Bebbington, Jan, Larrinaga, Carlos, Moneva, Jose M. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2008 vol. 21, 3. 337–361
- Bick, Geoff, Jacobson, Marcienne C., Abratt, Russell. 2003. The Corporate Identity Management Process Revisited. Journal of Marketing Management. 2003 vol. 19. 835–855
- Brown, Tom J., Dacin, Peter A., Pratt, Michael G., Whetten, David A. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. Journal of the Academy of Marketing Science. vol 342. 99–106
- Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. July-August 1991. 39–48
- Chun, Rosa. 2005. Corporate reputation: Meaning and measurement. International Journal of Management Reviews. 2005 vol 7, 2. 91–109
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework
(saatavissa: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf 2016)
- Cornelissen, Joep. 2011. Corporate communication: a guide to theory and practice. Thousand Oaks: Sage

Dahlsrud, Alexander. 2006. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. vol. 15. 1–13

Davies, Gary, Chun, Rosa, Vinhas da Silva, Rui, Roper, Stuart. 2003. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge

Deephouse, David L., Carter, Suzanne M. 2005. An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*. 2005 vol. 42, 2. 329–360

Deloitte. 2014. 2014 Global Survey on Reputation Risk (saatavissa: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Reputation_Risk_survey_EN.pdf 2016)

Deloitte. 2012. Finanssitoimiala mediamyllerryksessä. Finanssitoimialan menestystekijät 2020 (saatavissa: http://vds14550-haaga-helia.jelastic.planeetta.net/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Koulutus/Hakeminen/fina_k2014_ennakko_finanssitoimialan_menestystekijat_2020.pdf 2016)

Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press.

Eccles, Robert G., Newquist, Scott C., Schatz, Roland. 2007. Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*. vol 85, 2. 104–114

Euro&Talous. 2015. Analyysi: Pankkisektori muutoksen kynsissä (saatavissa: <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/> 2016)

Finanssialan Keskusliitto. 2015a. Pankit Suomessa 2014. Finanssialan Keskusliitto Julkaisut ja tutkimukset (saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankit_Suomessa_2014.pdf 2016)

Finanssialan Keskusliitto. 2015b. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2014. Finanssialan Keskusliitto Julkaisut ja tutkimukset (saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusyhtiot_Suomessa_2014.pdf 2016)

Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu, Hiltunen, Mika. 2007. *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Edita Publishing Oy, Helsinki: Edita Prima Oy

Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: Realising value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press

Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A., Barnett, Michael L. 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*. 2000, vol 105, 1. 85–106

Freeman, Edwary R., Harrison, Jefferry S., Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan, de Colle, Simone. 2010. *Stakeholder Theory The State of the Art*. Cambridge University Press

Gatzert, Nadine. 2015. The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*. 2015, vol. 33, 6. 485–499

Gottschalk, Peter. 2011. *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. River Edge: WSPC

Greyser, Stephen A. 2009. Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*. vol. 47, 4. 590–602

Hall, Richard. 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. vol. 12, 8. 607–618

Heikkinen, Hannu. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: Aaltola, Juhani, Valli, Raine (toim.). 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-Kustannus

Heinonen, Jouni. 2007. Maine ja yritysvastuu. Teoksessa: Vauhkonen, Päivi (toim.). 2007. *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO*. 139–146

Heinonen, Otto. 2014. Yhteiskuntavastuun merkitys suomalaisten pankkien maineelle. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä

Highhouse, Scott, Brooks, Margaret E., Gregarus, Gary. 2009. An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management* 35, 6. 1481–1493

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja Kirjoita*. Kirjayhtymä Oy

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena. 2011. *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, OY Yliopistokustannus, HYY yhtymä

Honey, Garry. 2009. *A short guide to reputation risk*. Farnham: Gower

Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. (saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf 2016)

Juholin, Elisa. 2004. *Cosmopolis Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä Oy

Järvinen, Raija. 2004. Yhteiskuntavastuu ja etiikka – Käytännöllisiä sovellutuksia vakuutusyhtiötasolla. Teoksessa: Järvinen, Raija (toim.). 2004. *Yhteiskuntavastuu Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere University Press. 139–156

Kalpala, Asmo. 2004. Johdantopuheenvuoro. Teoksessa: Järvinen, Raija (toim.). 2004. *Yhteiskuntavastuu Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere University Press. 13–16

Kangas, Taisto. 2006. Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: Esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*. HSE Print

- Karvonen, Erkki. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa, Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus
- Karvonen, Erkki. 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa. Teoksessa: Aula, Pekka, Hakala, Salli (toim.). 2000. Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Lokikirjat. 51–76
- Kasanen, Lukka, Siitonen. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3. 301–329
- Ketola, Tarja. 2007. Arvojen toteutuminen arjessa. Teoksessa: Vauhkonen, Päivi (toim.). 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 194–203
- Kohonen, Eeva. 2011. Onko yksilön identiteetti organisaation aineetonta pääomaa? Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011. 82–93
- Koivuporras, Titta-Liisa. 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteuttaminen pankkisektorilla. Väitöskirja, Acta Wasaensia, 195, aluetiede 10. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Kontkanen, Erkki. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. FINVA. Vantaa. 2016. Hansaprint Oy
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti, Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- KPMG. 2015. Ready or not? An assessment of sustainability integration in the European banking sector (saatavissa: <https://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Banking-en-Leasing/Ready-or-not-Survey-WWF-KPMG-Sustainable-Banking.pdf> 2016)
- Kuisma, Jouko. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. ST-Akatemia Oy 2015. Helsinki: Bookwell Oy
- Kuusela, Hannu, Ollikainen Reijo. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa: Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo (toim.). 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 15–52
- Laaksonen, Salla-Maria. 2008. Organisaatiomaineen tarinat sosiaalisen median keskusteluissa. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, viestinnän laitos, viestintä
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus
- Laurinkari, Juhani. 2004. Osuustoiminta Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Pellervo-Seura, Pellervon Julkaisuseura 2004
- Lavikainen, Suvi. 2012. Luottamusbisnestä : luottamus ja maine sijoituspalveluyritysten toiminnassa asiantuntijoiden näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos, viestintä.

Louisot, Jean-Paul, Rayner, Jenny. 2013. Managing Risks to reputation – From theory to practice (saatavissa: http://risk2reputation.com/files/managing_risks_to_reputation_from_theory_to_practice.pdf)

Luoma-aho, Vilma. 2005. Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. Univeristy of Jyväskylä. Jyväskylä studies in humanities, 42, 1459-4331

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula, Antola, Juha. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-Palvelut Oy. Tampere: Tammerpaino Oy

Mannio, Lauri. 2004. Osuuskunnat ja verotus. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima

Minor, Dylan, Morgan, John. 2011. CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere. California Management Review. vol 53, 3. 40–59

Moriarty, Jeffery. 2014. The Connection between Stakeholder Theory and Stakeholder Democracy: An Excavation and Defense. Business & Society 2014. vol. 53, 6. 820–852

Murray, Kevin. 2004. Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. Journal of Communication Management. vol. 8, 2. 142–149

Neilimo, Kari, Näsi, Juha. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja Suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12.

Nguyen, Nha, LeBlanc, Gaston. 2001. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. International Journal of Educational Management. vol 14, 8. 303–311

Näsi, Juha. 1980. Liiketaloustiede soveltavana tieteenä. Perusongelmien hahmotus ja analyysi. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisua. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja.

O'Callghan, Terry. 2007. Disciplining Multinational Enterprises: The Regulatory Power of Reputation Risk. Global Society. vol 21, 1. 95–11

Ollikainen, Reijo. 2004. Yhteisvastuusta ja yhteiskuntavastuusta. Teoksessa: Järvinen, Raija (toim.). 2004. Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere University Press. 77–98

OP. 2016a. OP Vuosi 2015
(saatavissa: <https://op-year2015.fi/> 2016)

OP. 2016b. OP Ryhmän Yhteiskuntavastuun GRI-tiedot 2015
(saatavissa: <https://op-year2015.fi/> 2016)

OP. 2015. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2014.
(saatavissa <https://op-year2014.fi/> 2016)

Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2008. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Kansainvälisen osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskevan kannanoton tausta. Julkaisija: Osuustoiminnan neuvottelukunta

- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. Osuustoiminta – Vastuullista suomalaista omistajuutta. Pellervon julkaisupalvelu Oy
- Puusa, Anu, Mönkkönen, Kaarina, Varis, Antti. 2013. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 2013/1, 6–14
- Puusa, Anu, Reijonen, Helen. 2011. Johdanto: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011 8–16
- Puusa, Anu, Tuominen, Sasu. 2011. Organisaation identiteetti, imago ja maine – Organisaation toiminnan ja mielikuvan yhteensovittaminen. Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011 236–251
- Rantala, Jukka, Pentikäinen, Teivo. 2009. Vakuutusoppi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Rautanen, Kimmo. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro
- Roehrich, Jens K., Hoejmose, Johanne Grosvold Stefan U. 2014. Reputational risks and Sustainable Supply Chain Management. *International Journal of Operations & Production Mangement*. vol. 34, 5. 695–719
- Roos, Göran, Fernström, Lisa, Piponius, Leena, Rastas, Taru. 2006. Aineeton pääoma Johdon käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy
- Santanen, Pentti, Laitinen, Erkki K., Kekäle, Tauno. 2002. Vakuutus ja riskit Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Scott, Susan V., Walsham, Geoff. 2005. Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science*. vol 16, 3. 308–322
- Siltaoja, Marjo. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress. 280–294
- Siltaoja, Marjo. 2004. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä. *Liiketalouden aikakausikirja* 3/2004
- Skurnik, Samuli. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *Liiketalouden aikakausikirja* 1/2002
- Suominen, Arto. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa: Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 148–169
- Talvio, Cai, Välimaa, Mikko. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Tuomi, Jouni, Sarajarvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuominen, Sasu. 2011. Brändin rahallisen arvon mittaaminen. Teoksessa Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011. 95–212

Tuominen, Pasi, Jussila, Iiro, Saksa, Juha-Matti. 2006. Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa. Liiketalouden aikakauskirja 3/2006

Troberg, Eliisa. 2014. Osuustoiminnan idea. Pellervo-seura. Helsinki: Pellervo-Media Oy

Vauhkonen, Päivi. 2007. Vastuullisuuden kehittämisprosessin eettinen tarkastelu. Teoksessa: Vauhkonen, Päivi (toim.). 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 78–97

Viitala, Riitta, Jylhä, Elisa. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Walker, Kent, Dyck, Bruno. 2014. The Primary Importance of Corporate Social Responsibility and Ethicality in Corporate Reputation: An Empirical Study. Business and Society Review. 2014, vol. 119, 1. 147–174

Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Bookwell Oy

Oikeudelliset lähteet:

Euroopan Unionin vakavaraisuusasetus (575/2013).

Laki luottolaitostoinnasta (310/2014).

Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista (423/2013).

Osuuskuntalaki (421/2013).

Sijoituspalvelulaki (14.12.2012/747).

Vakuutusyhtiölaki (18.7.2008/521).

Internetlähteet:

Finanssivalvonta: Solvenssi II

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/Solvenssi/Pages/Default.aspx> (1.4.2016a)

Finanssivalvonta: Sijoituspalvelut

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Sijoituspalvelut/Pages/Default.aspx (1.4.2016b)

Helsingin Sanomat: OP:n Karhinen tyrmää väitteen markkina-aseman väärinkäytöstä: ”Hyökkäys suomalaista osuustoiminta-aatetta vastaan”. 14.12.2015
<http://www.hs.fi/talous/a1450068787461?ref=a-artikkeli> (1.4.2016)

ICA: Co-operative identity, values & principles
<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> (24.3.2016)

OP: OP Ryhmä lyhyesti
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1> (22.3.2016a)

OP: Tietoa osuuspankkien ja Helsingin OP Pankin toiminnasta
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8> (22.3.2016b)

OP: Pohjola Pankki Oyj
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/pohjola-lyhyesti?id=80104&srcpl=8> (22.3.2016c)

OP: OP Osuuskunta
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/op-osuuskunta?id=80107&srcpl=8> (22.3.2016d)

OP: Mistä edustajiston vaaleissa on kyse?
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/mista-edustajiston-vaaleissa-on-kyse?cid=151720077&srcpl=3> (2.4.2016e)

OP: OP Ryhmän historia
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcpl=3> (22.3.2016f)

OP: Pohjola-alkuiset yhtiönimet muuttuvat OP-alkuisiksi
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/taloudellinen-informaatio?cid=-76025&srcpl=4> (22.3.2016g)

OP: OP Pohjola uudistaa brändiään: OP-Pohjolasta OP 6.10.2014
<https://www.op.fi/op/op-ryhma/taloudellinen-informaatio?cid=-65601&srcpl=3> (22.3.2016)

S-Pankki: Tietoa S-Pankista ja S-Ryhmästä (28.3.2015)
<https://www.s-pankki.fi/fi/tietoa-s-pankista-ja-s-ryhmasta/>

LIITE 1: Haastattelurunko asiakkait

Taustakysymykset: ikä, sukupuoli, asuinpaikka
 Oletko osuuspankin omistajajäsen?
 Kuulutko edustajistoon?

Vastuullisuus finanssialalla

- Mitkä ovat mielestäsi pankin tärkeimmät tehtävät? Entä vakuutusyhtiön?
- Mikä on pankkien ja vakuutusyhtiöiden rooli yhteiskunnassa?
- Millaista on vastuullinen toiminta finanssialalla?
- Yhteiskuntavastuu jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen eli taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Mitä pidätte näistä tärkeimpänä finanssialalla? Ovatko ne vaihtoehtoisia vai päällekkäisiä?
- Kenelle tai minkälaisille ryhmille finanssiyhtiöt ovat vastuussa toiminnastaan?
- Toimivatko suomalaiset finanssialan yritykset vastuullisesti?
- Millainen maine suomalaisilla finanssialan yrityksillä mielestäsi on? Vaikuttaako vastuullisuus niiden maineeseen?
- Millaista toimintaa odotatte yritykseltä, joka viestii runsaasti vastuullisuudestaan?
- Vaikuttaako vastuullisuus omaan suhteeseesi pankin, vakuutusyhtiön tai muun finanssialan toimijan kanssa?
- Millaisia muutoksia ennakoit finanssialalle lähitulevaisuudessa?
- Finanssialan yritysten vastuullisuuteen voidaan liittää esimerkiksi seuraavia teemoja, kertoisitko näkemyksistäsi niihin liittyen
 - o Palveluiden saatavuus
 - o Finanssialan rooli hyvinvoinnin turvaamisessa
 - o Finanssialan yritysten rooli taloudellisesti vaikeina aikoina

OP:n kaksoisroolin toteuttaminen

- ”Osuuskunta on yhteisö, jonka tavoitteena on sekä liiketaloudellinen menestys että jäsentensä hyvinvointi”. Näkyykö tämä OP:n toiminnassa? Jos näkyy, miten?
- Osuustoiminnallisuuteen kuuluu myös liiketoimintaympäristöstä huolehtiminen, näkyykö tämä OP:n toiminnassa?
- Millaisia odotuksia osuustoiminnallisuus ja siihen sisältyvä kaksoisrooli luo OP:n toimintaa kohtaan?
- Eroaako OP:n toiminta siitä, mitä itse koet tärkeäksi ja keskeiseksi finanssialan yritysten toiminnasta?
- Eroaako OP:n toiminta muiden suomalaisten finanssialan yritysten toiminnasta?
- Tekeekö OP riittävästi suomalaisen yhteiskunnan hyväksi?
- Onko osuustoiminnallisuudella ja siihen liittyvällä vastuullisuudella merkitystä OP:n maineelle?
- Mikä on OP:n kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin?

LIITE 2: Haastattelurunko median edustajat

Taustakysymykset: mitä mediaa / julkaisua edustat?

Vastuullisuus finanssialalla?

- Mitkä ovat mielestäsi pankin tärkeimmät tehtävät? Entä vakuutusyhtiön?
- Mikä on pankkien ja vakuutusyhtiöiden rooli yhteiskunnassa?
- Millaista on vastuullinen toiminta finanssialalla?
- Kenelle finanssialan yritykset ovat vastuussa toiminnastaan?
- Toimivatko suomalaiset finanssialan yritykset vastuullisesti?
- Millainen maine suomalaisilla finanssialan yrityksillä mielestäsi on? Vaikuttaako vastuullisuus niiden maineeseen?
- Millaista toimintaa media odottaa yritykseltä, joka viestii runsaasti vastuullisuudestaan?
- Millaisia muutoksia ennakoit finanssialalle lähitulevaisuudessa?
- Finanssialan yritysten vastuullisuuteen voidaan liittää esimerkiksi seuraavia teemoja, kertoisitko näkemyksistäsi niihin liittyen
 - o Palveluiden saatavuus
 - o Finanssialan rooli hyvinvoinnin turvaamisessa
 - o Finanssialan yritysten rooli taloudellisesti vaikeina aikoina

OP:n kaksoisroolin toteuttaminen

- ”Osuuskunta on yhteisö, jonka tavoitteena on sekä liiketaloudellinen menestys että jäsentensä hyvinvointi”. Näkyykö tämä OP:n toiminnassa? Jos näkyy, miten?
- Osuustoiminnallisuuteen kuuluu myös liiketoimintaympäristöstä huolehtiminen, näkyykö tämä OP:n toiminnassa?
- Millaisia odotuksia osuustoiminnallisuus ja siihen sisältyvä kaksoisrooli luo OP:n toimintaa kohtaan?
- Eroaako OP:n toiminta siitä, mitä itse koet tärkeäksi ja keskeiseksi finanssialan yritysten toiminnasta?
- Eroaako OP:n toiminta muiden suomalaisten finanssialan yritysten toiminnasta?
- Tekeekö OP riittävästi suomalaisen yhteiskunnan hyväksi?
- Onko osuustoiminnallisuudella ja siihen liittyvällä vastuullisuudella merkitystä OP:n maineelle?
- Mikä on OP:n kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin?

LIITE 3: Haastattelurunko päättäjät

Vastuullisuus finanssialalla?

- Mitkä ovat mielestäsi pankin tärkeimmät tehtävät? Entä vakuutusyhtiön?
- Mikä on pankkien ja vakuutusyhtiöiden rooli yhteiskunnassa?
- Millaista on vastuullinen toiminta finanssialalla?
- Kenelle finanssialan yritykset ovat vastuussa toiminnastaan?
- Toimivatko suomalaiset finanssialan yritykset vastuullisesti?
- Millainen maine suomalaisilla finanssialan yrityksillä mielestäsi on? Vaikuttaako vastuullisuus niiden maineeseen?
- Millaista toimintaa odotatte yritykseltä, joka viestii runsaasti vastuullisuudestaan?
- Millaisia muutoksia ennakoit finanssialalle lähitulevaisuudessa?
- Finanssialan yritysten vastuullisuuteen voidaan liittää esimerkiksi seuraavia teemoja, kertoisitko näkemyksistäsi niihin liittyen
 - o Palveluiden saatavuus
 - o Finanssialan rooli hyvinvoinnin turvaamisessa
 - o Finanssialan yritysten rooli taloudellisesti vaikeina aikoina

OP:n kaksoisroolin toteuttaminen

- ”Osuuskunta on yhteisö, jonka tavoitteena on sekä liiketaloudellinen menestys että jäsentensä hyvinvointi”. Näkyykö tämä OP:n toiminnassa? Jos näkyy, miten?
- Osuustoiminnallisuuteen kuuluu myös liiketoimintaympäristöstä huolehtiminen, näkyykö tämä OP:n toiminnassa?
- Millaisia odotuksia osuustoiminnallisuus ja siihen sisältyvä kaksoisrooli luo OP:n toimintaa kohtaan?
- Eroaako OP:n toiminta siitä, mitä itse koet tärkeäksi ja keskeiseksi finanssialan yritysten toiminnasta?
- Eroaako OP:n toiminta muiden suomalaisten finanssialan yritysten toiminnasta?
- Tekeekö OP riittävästi suomalaisen yhteiskunnan hyväksi?
- Onko osuustoiminnallisuudella ja siihen liittyvällä vastuullisuudella merkitystä OP:n maineelle?
- Mikä on OP:n kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin?